

# **Configurações Estratégicas No Setor Hoteleiro De Londrina/PR: Perfil Estratégico, Contexto Ambiental, Atitude Empreendedora E Dimensões Do Processo De Desenvolvimento De Estratégias**

**Saulo Fabiano Amâncio-Vieira**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: saulofav@gmail.com

**Vagner Miamura**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: vagner\_\_\_@hotmail.com

**Gerson Antonio Melatti**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: gmelatti@uel.br

**Fernando Antonio Prado Gimenez**

Universidade Federal do Paraná  
E-mail: fapgimenez2009@hotmail.com

**Letícia Fernandes de Negreiros**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: leticia\_negreiros@hotmail.com

**Daniela Modolo Ribeiro Gouvea**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: daniela.modolo@hotmail.com

## **Resumo**

O presente artigo busca verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia nos hotéis de Londrina/PR. Para tanto, identifica os contextos ambientais a partir dos estudos de Cochia & Silva (2004), verifica os perfis estratégicos das empresas com base em Goldman (2012), por meio do modelo de Miles & Snow (1978), também mensura a atitude empreendedora dos dirigentes hoteleiros utilizando-se do índice *Carland Entrepreneurship - Index CEI* de Carland, Carland & Hoy (1992) em uma versão traduzida por Inácio Júnior & Gimenez (2004) e, por fim, revela a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégias nos hotéis locais, aplicando o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) de Bailey & Avery (1998). Como caracterização, a pesquisa define-se como descritiva e quantitativa. Os resultados revelam o mercado local como principal contexto ambiental de referência dos hotéis de Londrina, cujos dirigentes

predominam com o perfil estratégico prospectivo e com atitude de Médio-Empreendedor. No que tange ao processo de desenvolvimento de estratégias dos principais dirigentes, a dimensão que se destaca é a do Planejamento.

**Palavras-chave:** Estratégia. Hotelaria. Contexto Ambiental.

**Artigo submetido em 09/07/2015 e aprovado em 18/10/2015, após avaliação double blind review.**

# **Strategic Settings In Hotel Sector Of Londrina/Pr: Strategic Profile, Environmental Context, Entrepreneurial Attitude And Dimensions Of Development Strategies Process**

**Saulo Fabiano Amâncio-Vieira**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: saulofav@gmail.com

**Vagner Miamura**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: vagner\_\_\_@hotmail.com

**Gerson Antonio Melatti**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: gmelatti@uel.br

**Fernando Antonio Prado Gimenez**

Universidade Federal do Paraná  
E-mail: fapgimenez2009@hotmail.com

**Letícia Fernandes de Negreiros**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: leticia\_negreiros@hotmail.com

**Daniela Modolo Ribeiro Gouvea**

Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: daniela.modolo@hotmail.com

## **Abstract**

This article seeks to verify the existence of different settings in the process of strategy formation hotels in Londrina/PR . For this purpose, it identifies the environmental contexts from studies Cochia & Silva (2004), notes the strategic profiles of companies based in Goldman (2012), also, through the Miles and Snow's model (1978), it measures the entrepreneurial attitude using the Carland Entrepreneurship Index - CEI - from Carland, Carland & Hoy (1992) that was translated by Ignatius Junior & Gimenez (2004), and, finally, it identifies the predominant dimension in the development of strategies in local hotels process using Questionnaire Development Strategy (QTY) by Bailey & Avery (1998) . As characterization, research is defined as descriptive and quantitative . The results reveal the local market as the main environmental context of the reference for hotels in Londrina, whose leaders predominate with Prospective strategic profile and with the attitude of Middle

Entrepreneur. Regarding the development strategies of the key management process, the dimension that stands out is the Planning.

**Keywords** : Strategy. Hospitality. Environmental context.

**Manuscript received on June 16, 2015 and approved on October 18, 2015, after three rounds of double blind review.**

## 1 Introdução

O mercado atual é cada vez mais competitivo. Novos entrantes, novas tendências, evoluções tecnológicas, consumidores cada vez mais exigentes e a alta velocidade das transformações aumentam a complexidade da atuação no âmbito empresarial uma vez que, obrigam as empresas a desenvolver constantemente estratégias que as possibilitem atender às exigências mercadológicas necessárias à prosperidade. Tais aspectos podem ser verificados no setor turístico, considerando a complexidade do seu *trade*.

Nessa visão tomando como discussão o turismo de negócios e eventos vale ressaltar a importância desse setor na economia local e regional onde movimenta mais de 50 setores da economia direta ou indiretamente por meio do transporte, da hospedagem, da alimentação, do receptivo, da recreação e entretenimento. De acordo com a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação, em 2007 o turismo representou 6,2% do total de postos de trabalho da economia brasileira ao gerar 5,9 milhões de empregos formais, sendo 350 mil somente em serviços de alojamento. Segundo o relatório divulgado pela BSH *Travel Research* – divisão estatística da BCH International, o total a ser investido no setor hoteleiro entre os anos de 2013 e 2016 somam até R\$12,2 bilhões em razão dos dois grandes eventos como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016 que serão sediados no país.

A HotelInvest, em sua publicação anual – Panorama da Hotelaria Brasileira 2010 / 2011 - que abrange 24.740 amostras coletadas nas capitais Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Curitiba e Porto Alegre, enfatizou o crescimento real de RevPAR (*Revenue per Available Room*, ou Receita por Quarto Disponível) de 10,1%, observa-se o expressivo aumento da demanda de 9,5% e a apreciação em 40,58% das cotas do Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxiinvest (único FII brasileiro com foco em hotéis e negociado em bolsa) passando a ser o segundo Fundo de Investimento Imobiliário mais rentável do país.

Ao considerar estes aspectos regionalmente, particularmente sobre o município de Londrina/PR, tem-se que de acordo com as informações disponíveis no site do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (2010), ainda que não possua grandes atrativos turísticos naturais, a cidade possui várias características atrativas aos negócios, tais como o arrojo tecnológico, a excelência na área médica e odontológica, o comércio e a prestação de serviços e as internacionalmente reconhecidas pesquisas em tecnologia no agronegócio, atraindo organizadores de eventos de diversos setores da economia. Possui ainda 17 instituições de

ensino superior, constituindo importante pólo universitário, atraindo assim estudantes de todo o país.

Ademais, baseando-se em dados disponíveis no portal do Instituto de Desenvolvimento de Londrina, a cidade é considerada a 57<sup>a</sup> mais rica do Brasil e a 5<sup>a</sup> mais rica do Paraná. Conta com mais de meio milhão de habitantes, sendo considerada a terceira do sul do Brasil e pólo da macrorregião que totaliza mais de 4,5 milhões de pessoas. Também é responsável por 7% do poder de compra do Paraná, sendo a 2<sup>a</sup> cidade em potencial de consumo dentro do estado e 34<sup>a</sup> no país.

Logo, a partir dessas informações, é possível notar o considerável potencial de desenvolvimento do setor hoteleiro que a cidade possui, uma vez que a mesma sedia grandes eventos locais e regionais. E é por essa razão que este trabalho discute essas questões envolvendo a cidade de Londrina e o setor hoteleiro, enfatizando a necessidade de identificar os diferentes perfis e processos de formação estratégica dos hotéis locais. Pois, ao identificar esses processos estratégicos é possível conhecer a realidade local relacionando-a com os perfis dos gestores que atuam nesse segmento e as características dos empreendimentos.

Desta forma, a presente pesquisa visa verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia nos hotéis de Londrina/PR. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar o contexto ambiental de referência dos hotéis; (b) identificar o perfil estratégico predominante; (c) mensurar a atitude empreendedora do principal dirigente; e (d) revelar a dimensão predominante no processo de desenvolvimento de estratégia desses hotéis.

O presente trabalho justifica-se por analisar em conjunto as quatro dimensões supracitadas, que já foram amplamente debatidas na literatura nacional e internacional, mas que até então eram utilizados de maneira isolada.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco partes: a primeira traz a introdução com a contextualização e objetivo de pesquisa; posterior a essa parte apresenta-se o referencial teórico; seguido dos tópicos que apresentam os procedimentos metodológicos, e localizado na quarta parte, se apresenta e analisa os resultados finalizando a pesquisa com as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

De acordo com a abordagem clássica, estratégia é vocábulo derivado de *strategos*,

general do exército, o qual comandava suas tropas e era o responsável pela formulação de um plano a ser executado durante as batalhas (Vizeu & Gonçalves, 2010).

O sentido de estratégia, como se conhece hoje, teve início na administração com trabalhos de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973), Porter (1980). A princípio, esses estudos abordaram estratégia na perspectiva de conteúdo; entretanto, autores como Pettigrew (1985) e Whittington (1996) começam a direcionar as abordagens teóricas para o “fazer estratégia”, buscando compreender a formulação da estratégia nas organizações e sua relação com as demais questões organizacionais.

Pioneiros nos estudos de estratégia, Chandler (1962) e Ansoff (1965) influenciaram, com sua abordagem classicista, o campo de estudo posto que, esse período foi marcado pelas características do racionalismo o que refletiu em abordagens derivadas da busca da razão e de certezas (Clegg & Hardy, 1999).

Para Wright, Kroll & Parnell (2000), o termo está ligado aos resultados buscados pela alta administração de uma determinada organização, alinhados com seus objetivos e missão. Separam a estratégia em três partes: formulação (desenvolvimento da estratégia), implementação (colocar a estratégia em ação) e controle.

No contexto dos estudos abordados verificam-se as miríades de interpretações e perspectivas sobre que se considera estratégia, principalmente o que diz respeito às duas linhas díspares, uma das quais interpreta a estratégia como um processo deliberado, de análise e planejamento. Incluem-se nessa vertente autores como Porter (1980), Ansoff (1977) e Drucker (1997). E a segunda linha teórica compreende a estratégia como um fator de motivação para as ações decorrentes das intuições humanas. Seguem essa linha autores como Hamel; Prahalad (1990), Whittington (2002), Jarzabkowski (2003) e Mintzberg (2004).

Assim, a estratégia proporciona ao indivíduo um maior conhecimento sobre o ambiente organizacional possibilitando-lhe agir estrategicamente e auxiliando-o nas tomadas de decisões para que a organização atinja seus objetivos, sejam essas estratégias derivadas de processos analíticos ou de intuições humanas.

Mintzberg (2006) traz oito tipos de estratégia, do mais deliberado até o mais emergente, conforme tabela a seguir:

Quadro 1 – Tipos de estratégia

<b>Tipo de estratégia</b>	<b>Conceito</b>
Estratégia planejada	Consideradas altamente deliberadas, são minuciosamente elaboradas e formalizadas, garantindo não somente que sejam implantadas exatamente da forma como foram concebidas, mas também que sejam formalmente controladas para assegurar que não haja distorções de entendimento e/ou mudanças na execução.
Estratégia empreendedora	Provém da visão de um único líder, são adaptáveis a oportunidades e podem emergir, mas predominantemente estão sob o comando de uma única personalidade. Por isso são consideradas relativamente deliberadas.
Estratégia ideológica	Parte da visão coletiva da totalidade de colaboradores de uma determinada organização. As normas são bem compartilhadas e seus controles também. Portanto, bastante deliberadas.
Estratégia guarda-chuva	Nesse caso, a alta liderança define apenas os principais critérios a serem seguidos e os limites dentro dos quais os demais membros da empresa poderão atuar, permitindo que padrões sejam adotados conforme identificadas oportunidades emergentes. Por ser parcialmente deliberada e parcialmente emergente, essa estratégia pode ser classificada como deliberadamente emergente.
Estratégia de processo	Assim como a anterior, também é considerada deliberadamente emergente, pois a alta gestão controla apenas os processos da estratégia, escolhendo quem vai contratar para elaborar a estratégia. É parcialmente deliberada, pois influencia através das contratações e definições de estruturas, mas é parcialmente emergente por deixar a cargo de outros o real conteúdo da estratégia.
Estratégia desconectada	Ocorre quando ações de membros ou unidades menores de uma organização passam se tornar padrão criando ou alterando rumos da mesma. Para aqueles que instituem conscientemente ou não tais ações, podem ser consideradas deliberadas.
Estratégia de consenso	Quando não há direcionamento pré-estabelecido na empresa e os membros acabam por convergir para padrões em comum. É considerada bastante emergente.
Estratégia imposta	Embora possa se tornar deliberada após um processo de internalização, a princípio é considerada emergente. Nesse caso, a imposição vem do ambiente externo, por um ou vários clientes grandes, por um ou vários proprietários externos, ou por uma necessidade de sobrevivência que passe a ser incorporada pela organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Lampel & Quinn (2006).

Pode-se perceber que a estratégia emana de um processo reflexivo e inter-relacionado sobre demandas e necessidades da organização. Por isso, este trabalho propõe a junção de quatro abordagens no que tange à avaliação da formulação estratégica das empresas.

A primeira delas refere-se ao desenvolvimento estratégico. Conforme descrito por Bailey & Avery (1998) o processo estratégico não pode ser sempre caracterizado como intencional ou planejado, ou seja, ele pode ser influenciado por diferentes elementos. De acordo com os autores há seis dimensões analisadas, a saber:

(a) Planejamento: a estratégia é desenvolvida por meio de um procedimento de planejamento analítico, intencional e sequencial recebendo esse nome em razão da percepção sequencial das ações;

(b) Incremental: a estratégia é desenvolvida de acordo com as circunstâncias internas e externas, desenvolvendo ajustes e adaptações entre as oportunidades e riscos com os

recursos da organização;

(c) Cultural: a estratégia é direcionada por aspectos culturais da organização, por meio de sua história e crenças partilhadas entre seus indivíduos;

(d) Política: a estratégia é desenvolvida por meio de transações, acordos e influências dos grupos de interesse internos à organização;

(e) Comando: a estratégia é deliberada pela alta administração da empresa, em que o indivíduo é a força motriz que age sobre a estratégia;

(f) Escolha Imposta: a estratégia resulta de estruturas externas que diminuem a liberdade e habilidade da organização em optar sua própria direção estratégica (Bailey & Avery, 1998).

A segunda abordagem diz respeito à estratégia competitiva. A partir de pesquisas realizadas, Miles & Snow (2003) criaram quatro tipologias organizacionais que contribuem para o processo de pensar estrategicamente: prospectores, defensores, analisadores e contra-atacantes.

Quadro 2 - Tipologia das Organizações

<b>Tipologias</b>	<b>Características</b>
<b>Prospectoras</b> ( <i>Prospectors</i> )	Incentivam constantemente a análise do ambiente e promovem o desenvolvimento de novos conceitos e abordagens.
<b>Defensoras</b> ( <i>Defenders</i> )	São orientadas para o planejamento de precisão e preferem manter um foco estreito na sua linha de produtos ou serviços; preferem a eficiência no seu direcionamento a novas oportunidades.
<b>Analizadoras</b> ( <i>Analyzers</i> )	Ocupam uma posição híbrida entre as “prospector” e as “defender”.
<b>Contra-Atacantes</b> ( <i>Reactor</i> )	Não possuem as soluções para os problemas alinhados, nem estratégia e estrutura organizacional coerentes, caracterizam as estratégias como reativas e, portanto, seriam menos capazes de desenvolver habilidades de pensamento estratégico, uma vez que, sua função é responder ao mercado quando numa situação forçada.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Goldman (2012).

Miles & Snow (2003) observam que, ao identificar-se a tipologia da organização é possível compreender e tomar medidas necessárias para modificar o cenário organizacional e, com isso, torná-las aptas a praticar as estratégias.

O terceiro aspecto importante a ser considerado foi destacado por Cochia & Machado-da-Silva (2004), o contexto ambiental. Este contexto é composto por aspectos técnicos e institucionais, podendo ser entendido na visão de níveis distintos de análise como: local, regional, nacional e internacional. Essa verificação permite que se evidencie a noção de contexto ambiental de referência da empresa: o contexto que melhor se enquadra com a sua

lógica interna, isto é, com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes. Logo, as ações organizacionais são direcionadas pelo contexto ambiental de referência na interpretação da situação contextual realizada pelos dirigentes que detém o domínio da organização (Machado-da-Silva et al, 1999) se tornando uma condição fundamental para classificação dos tipos de estratégia adotados nas organizações.

Segue abaixo os contextos ambientais classificados por Cochia & Machado-da Silva (2004):

Quadro 3- Contexto Ambiental

	<b>Internacional</b>	<b>Nacional</b>	<b>Regional</b>
<b>Objetivo</b>	Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional
<b>Perspectiva</b>	Internacional	Nacional	Regional
<b>Mercado Consumidor</b>	- Padrão de consumo internacional	- Padrão de consumo nacional - Adaptação às novas faixas de renda	- Padrão de consumo regional
<b>Lógica de ação</b>	- Globalização - Modernização - Expansão comercial - Flexibilidade - Rapidez - Inovação - Proatividade	- Reação - Imitação - Adaptação às novas tendências e às oscilações de consumo - Reestruturação da estrutura produtiva	- Reação - Imitação - Adaptação - Reestruturação
<b>Fator determinante de participação no mercado</b>	- Qualidade	- Custo de produção	- Custo de produção - Preço dos produtos
<b>Bases da competitividade</b>	- Inovação - Qualidade - Flexibilidade - Integração da cadeia produtiva	- Investimento em tecnologia e programas de qualidade e produtividade - Flexibilização da produção - Capacitação de recursos humanos - Diferenciação da linha de produtos (faixas de renda)	- Atração de investimentos produtivos - Investimentos em infraestrutura (transporte, energia e telecomunicações) - Qualidade - Modernização e capacitação da indústria
<b>Tecnologia</b>	- Desenvolvimento de tecnologia - Formação de Parcerias	- Aquisição de tecnologia	- Aquisição de tecnologia
<b>Qualidade</b>	- Requisito essencial	- Atendimento a padrões exigidos - Diferencial competitivo	- Requisito de consumo

<b>Papel do Estado</b>	Promoção de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais	Redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a	Estímulo à competitividade da indústria em nível regional, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico
------------------------	---	--	---

Fonte: Cochia e Machado-da Silva (2004)

Ademais, considerando que as empresas analisadas são de pequeno porte se faz necessário verificar ainda as características empreendedoras de tais dirigentes.

A quarta dimensão para a avaliação da formação estratégica é o grau empreendedor. Para tanto, utilizou-se o teste *Carland Entrepreneurship Index – CEI* de Carland, Carland & Hoy (1992) adaptado por Inácio Júnior & Gimenez (2004) para mensurar “o grau empreendedor”. De acordo com Carland et al (2002 Apud Inácio Júnior & Gimenez, 2004) um macro empreendedor irá enxergar seu negócio como um meio de transformar a organização e tornar-se uma força dominante. Dessa maneira, o sucesso é mensurado pelo crescimento de seus negócios. Já um micro- empreendedor, por outro lado, designa um negócio que não crescerá, mas que se torna uma referência na sua cidade ou comunidade. Neste segundo grau, o empreendedor vê seus negócios como fonte primária para sua renda e não tem a intenção de aspirar nada além de seu negócio familiar. Há também o médio empreendedor, nível intermediário que busca atuar em uma área de mercado relativamente ampla.

Deste modo, tendo em vista a importância dos processos estratégico e do perfil do dirigente para os micro e pequenos empreendimentos, no caso, os hotéis do município de Londrina, percebe-se como é relevante identificar qual o contexto ambiental e processual que guiam esses negócios bem como conhecer o perfil estratégico e a atitude empreendedora do líder dessas organizações. Como meio para alcançar o proposto, segue-se com os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa, sendo realizada por meio de um *survey*. Foram considerados como universo de pesquisa os 47 (quarenta e sete) hotéis instalados na cidade de Londrina, de acordo com a ficha técnica dos dados gerais de serviços divulgados pela Associação de Iniciativa privada Londrina *Convention e Visitors Bureau*. Desse total, atualmente 33 (trinta e três) são filiados ao Sindihotéis (Sindicato dos Hotéis,

Restaurantes, Bares e similares de Londrina), com os quais foi realizada uma tentativa de censo. Porém, a amostra se limitou a 19 (dezenove) hotéis respondentes (57,57%), pois quatro se recusaram a responder aos questionários da pesquisa e 10 (dez) não responderam, ainda que por contato telefônico tenham aceitado receber os questionários por e-mail – já que não teriam disponibilidade para respondê-los presencialmente - e se comprometido a respondê-los em pelo menos mais dois outros contatos telefônicos.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de quatro questionários com os dirigentes ou representantes dos hotéis selecionados e – aos que não tiveram disponibilidade para responder a pesquisa presencialmente – por *e-mails* antecedidos de contato telefônico, utilizando-se dos quatro questionários distintos cada qual pela finalidade de seu grupo de itens.

Quanto aos processos de análise dos dados, os mesmos foram baseados:

**Questionário Um:** os estudos de Cochia & Silva (2004), o grupo de itens do primeiro questionário busca entender o contexto de referência no qual a empresa está inserida e se subsidia para tomadas de decisões, com o intuito de identificar seu principal foco;

**Questionário Dois:** segue o modelo de Miles & Snow (1978) e se utiliza do instrumento desenvolvido por Goldman (2012), visando identificar o perfil estratégico da empresa de acordo com seus aspectos prospectivos (P), defensivos (D), analíticos (A) e reativos (R).

**Questionário Três:** em uma versão em português de Inácio Júnior & Gimenez (2004) para o índice *Carland Entrepreneurs-Index CEI*, o grupo de itens do terceiro questionário é composto por trinta e três pares de frases afirmativas no formato de escolha forçada de auto-respostas.

**Questionário Quatro:** foi aplicado o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia – QDE - proposto por Bailey & Avery (1998), para avaliar o desenvolvimento estratégico dos hotéis em seus seis diferentes aspectos.

Os dados foram analisados por meio do software Microsoft Excel, respeitando as premissas de cada instrumento, conforme descrição acima.

#### **4 Apresentação e Análise dos dados**

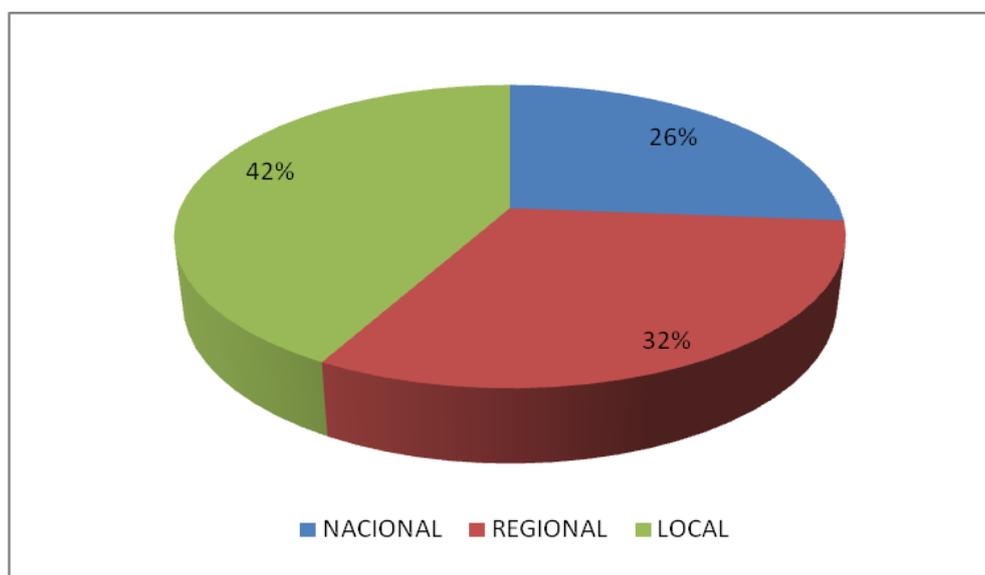
Os dados coletados trazem as representações gráficas dos resultados obtidos na

pesquisa com relação ao contexto ambiental de referência dos hotéis analisados, aos tipos de estratégia competitiva por eles adotados, ao nível de atitude empreendedora de seus dirigentes e à dimensão predominante nos processos de desenvolvimento das estratégias.

#### 4.1 Contextos Ambientais de Referência

A primeira questão (representada pelo Gráfico 1) buscou verificar qual o contexto ambiental de referência para ampliação ou consolidação dos negócios dos hotéis entrevistados.

Gráfico 1 – Contexto ambiental para consolidação ou ampliação



Fonte: Elaborado pelos autores

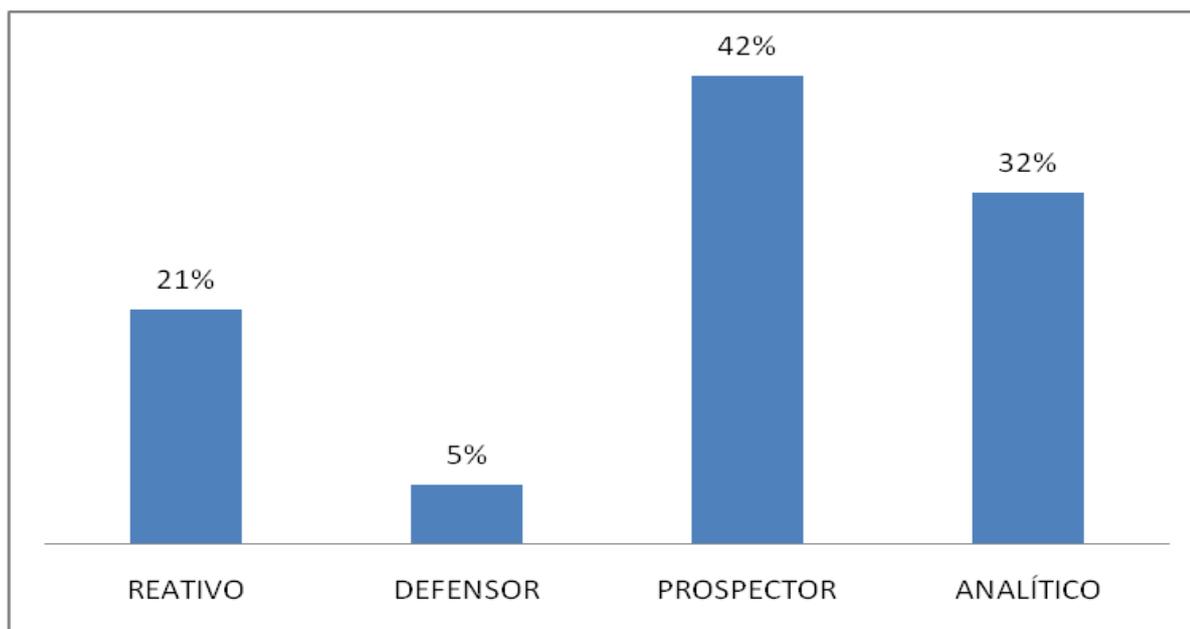
Os resultados mostraram que, nos últimos anos, nenhum dos hotéis projeta seu crescimento para fora do país. A maioria tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado local (42%), 32% no mercado regional e 26% no mercado nacional.

Dessa forma, a maior parte desses empreendimentos (42%) acaba por receber mais impacto de mudanças ou tendências do âmbito local. Para 32% sofre mais os impactos do mercado regional e 26% do mercado nacional. Nenhum respondente percebe influências significativas do mercado internacional em seus negócios.

## 4.2 Perfil estratégico predominante

O Gráfico 2 aponta o perfil estratégico – prospectivos, defensivos, analíticos ou reativos – identificados para as empresas entrevistadas.

Gráfico 2 – Perfis estratégicos da amostra



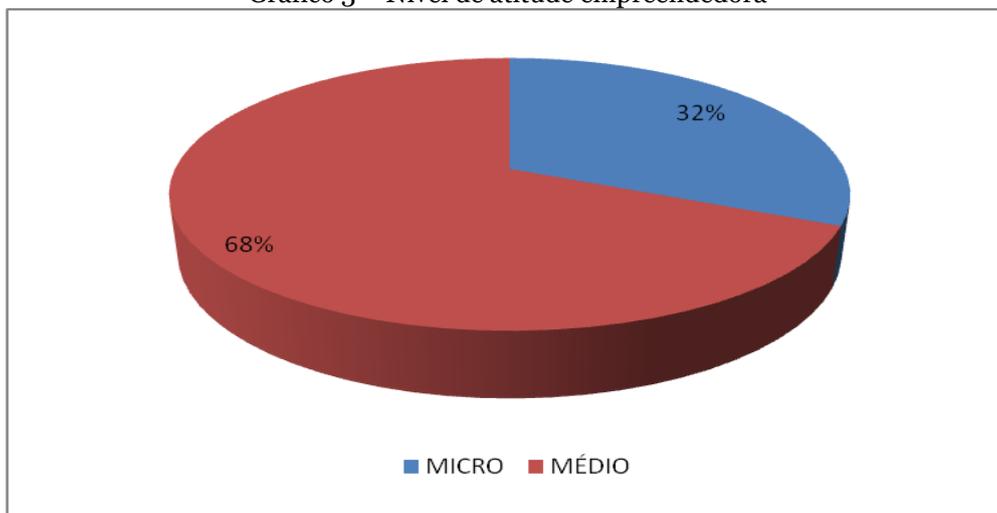
Fonte: Elaborado pelos autores

De forma geral, o perfil estratégico predominante identificado para os hotéis de Londrina foi o prospectivo (42%), que são aqueles que buscam analisar o ambiente em que estão inseridos a fim de promover novas formas de executar o serviço. Outros 32% dos hotéis ocupam uma posição entre prospectivo e defensivo, caracterizado pelo perfil analítico. Além disso, 21% são reativos, ou seja, apenas buscam soluções quando são forçados pelo mercado. Apenas um respondente (equivalente a 5% da amostra) se enquadrou como tendo perfil defensivo, por preferir manter o foco na sua linha de atuação atual a buscar novos horizontes.

## 4.3 Atitude empreendedora

Gráfico 3 traz em percentuais a quantidade de hotéis da amostra enquadrados em cada classificação de atitude empreendedora – micro-empreendedor, médio-empreendedor e macro-empreendedor.

Gráfico 3 – Nível de atitude empreendedora



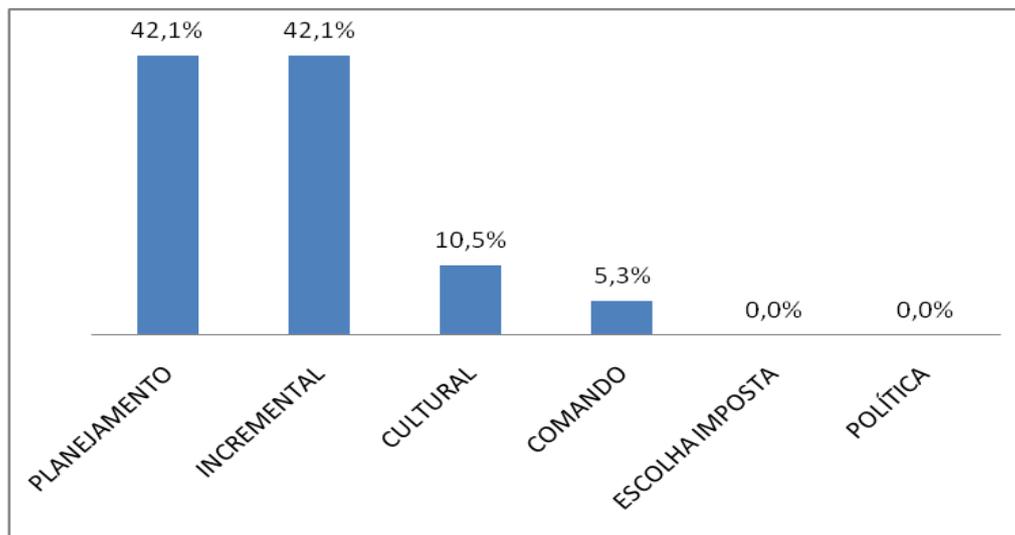
Fonte: Elaborado pelos autores

Embora boa parte dos hotéis entrevistados (32%) tenha se enquadrado na classificação de micro-empendedor, que são aqueles que não buscam crescimento, mas focam na consolidação de hotel na cidade, mais da metade deles (68%) apresentou perfil de médio-empendedor, que procuram atua em uma área de mercado relativamente mais ampla. Nenhum hotel se enquadrou no perfil de macro-empendedor, que enxerga a possibilidade de seu negócio consolidar como a força dominante de mercado.

#### 4.4 Dimensão Predominante

O Gráfico 4 revela a divisão das dimensões do processo de desenvolvimento de estratégia presentes nos hotéis entrevistados.

Gráfico 4 – Dimensões no processo de desenvolvimento de estratégia



Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa revela uma concentração da dimensão de Planejamento (42,1%) no processo de desenvolvimento de estratégias dentre os hotéis entrevistados, ou seja, são hotéis que buscam formular suas estratégias de modo formal e analítico, bem como da dimensão Incremental (42,1%), que são aqueles que acabam ajustando suas estratégias por influência de condições internas e externas. Há ainda 10,5% em que o processo da estratégia é direcionada pela cultura da organização. E 5,3% com características da dimensão de comando, em que o indivíduo ou um grupo tem alto grau de controle sobre a estratégia. A presença das dimensões Política e Escolha Imposta não foram constatadas em nenhum dos entrevistados.

## 5 Análise Combinada dos Dados

Para melhor compreender como os hotéis formulam suas estratégias foi realizada a análise combinada das quatro categorias que norteiam este estudo, a saber: contexto, perfil estratégico, atitude empreendedora e perspectiva de dimensão estratégica.

A Tabela a seguir analisa o perfil estratégico dos hotéis considerados que estão inseridos no contexto de atuação de maior frequência dos hotéis Londrinenses, o contexto local:

Tabela 1 – Análise Combinada: Contexto X Perfil estratégico

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL – DEFENSOR	1	13%
LOCAL – PROSPECTOR	6	74%
LOCAL – REATIVO	1	13%
LOCAL – ANALÍTICO	0	-

Fonte: Elaborada pelos autores

Após verificar que a maioria das empresas estava inserida no contexto Local e possuíam perfil Prospector buscou-se levantar o relacionamento dessas variáveis com a atitude empreendedora do principal dirigente da empresa, que está representada na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise Combinada: Contexto X Perfil estratégico X Atitude empreendedora

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL - PROSPECTOR –MICROEMPREENDEDOR	2	33%
LOCAL - PROSPECTOR –MÉDIOEMPREENDEDOR	4	67%

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao averiguar a Tabela 2, observa-se que além de buscarem ser prospectores no mercado local, os hoteleiros pesquisados possuem tanto aspectos relacionados ao perfil de Micro quanto ao de Médio-Empreendedores. Todavia, aqueles que possuem atitude de Médio-Empreendedores encontram-se em dobro que os Micro.

Por fim, inclui-se nas variáveis de contexto ambiental, perfil estratégico. atitude empreendedora as perspectivas estratégicas das empresas, representadas na Tabela 3:

Tabela 3 – Análise Combinada: Contexto X Perfil estratégico X Atitude empreendedora X Perspectivas estratégicas.

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR PLANEJAMENTO	2	50%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR INCREMENTAL	1	25%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR COMANDO	1	25%
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR POLÍTICA	0	-
LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR CULTURAL	0	-

<b>LOCAL PROSPECTOR MÉDIOEMPREENDEDOR ESCOLHA IMPOSTA</b>	0	-
---	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores

Desta forma, por meio da análise combinada, constata-se que a característica mais marcante dos hotéis de Londrina pesquisados é ser gerenciados por gestores com perfil de médio empreendedores, os quais possuem como foco oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, cujo planejamento é realizado por meio de uma formulação estratégica intencional com objetivos bem definidos, analisando ao mesmo tempo a organização e o ambiente em que estão inseridos.

## 6 Considerações Finais

A presente pesquisa buscou verificar a existência de diferentes configurações no processo de formação de estratégia nos hotéis de Londrina. Em linhas gerais, a pesquisa apontou o mercado local como contexto ambiental da maior parte dos entrevistados (42%). O perfil estratégico que se revelou predominante no grupo foi o prospectivo (42%). Mais da metade dos dirigentes dos hotéis da amostra (68%) se enquadraram na classificação de médio-empendedor e as dimensões predominantes no processo de desenvolvimento de estratégia dentre os entrevistados foram a do planejamento e a incremental, ambas com 42,1% dos respondentes.

Ao analisar as configurações que influem na estratégia de forma combinada, notou-se que no conjunto a maioria dos hotéis atuam baseados e influenciados pelo contexto local e que buscam analisar o ambiente em que estão inseridos a fim de promover novas formas de executar o serviço. Os principais dirigentes desses hotéis possuem como atitude empreendedora a busca por atuar em uma área de mercado relativamente mais ampla e buscam desenvolver a estratégia por meio de objetivos definidos resultantes de um planejamento formal.

O presente artigo contribui para o setor de hotelaria e turismo de Londrina, pois foi realizado em panorama do processo de formulação estratégica dessas organizações bem como das características empreendedoras de seus dirigentes. No que tange contribuições teóricas a pesquisa contribui ao utilizar-se de instrumentos de pesquisa validados internacionalmente, mas que até então eram utilizados de maneira isolada. Dessa forma, mostrou-se viável a complementaridade das abordagens para uma melhor avaliação do

perfil estratégico das empresas. Fato que merece ser explorado e aprofundado em futuras pesquisas. A melhor compreensão dessas características pôde propiciar novos insights teóricos a serem analisados dentro do setor turístico bem como contribuir para uma melhor visão dos empresários do setor sobre os processos de formulação estratégica. Tem-se ainda que indiretamente pode-se contribuir para os gestores públicos do turismo local no desenvolvimento de políticas de incentivo ao setor.

Esse trabalho também instiga a ampliação de novos estudos acerca do tema envolvendo outras instituições como bares, restaurantes e empresas que organizam eventos, uma vez que este estudo utiliza da intersecção das informações levantadas gerando combinações específicas a partir das variáveis de cada método de análise de dados utilizados, de forma a identificar diferentes combinações nos processos de formação de estratégia.

Assim, o conhecimento teórico exposto no presente artigo sugere olhar para essas realidades estratégicas como algo complexo, na visão de diferentes autores, exigindo novos estudos que venham ilustrar essa realidade.

## Referências

- Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, I. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- Bailey, A.; Avery, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: Ambrosini, V.; Johnson, G.; Scholes, K. (Orgs) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. Harlow: Prentice-Hall, 1998.
- BSH. *Travel Research*. <http://www.revistahoteis.com.br>.
- Carland, J. W.; Carland, J. A. C.; Hoy, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1992.
- Chandler, A. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- Clegg, S. R.; Hardy, C. (Org.). *Studying Organizations: Theory and Method*. London: Sage, 1999.
- Cochia, C. B. R.; Machado da Silva, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuários e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 2004.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman. 2003.
- Drucker, P. F. Seeing things as they really are. *Forbes*, 159, 1997
- Goldman, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5, 2012.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- Hotelinvest. <http://www.revistahoteis.com.br>.
- Inácio Júnior, E.; Gimenez, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. *Revista de Negócios*, 9, 2004.

Instituto de Desenvolvimento de Londrina. Turismo. (2010).  
<http://www.codel.londrina.pr.gov.br/index.php/turismo>.

Jarzabkowski, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40, 2003.

Londrina Convention. <http://www.londrinaconvention.com.br>.

Machado-da-Silva, C., Fonseca, V. S.; Fernandes, B. H. R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Miles, R.; Snow, C. C. *Organisational strategy, structure and process*. London: Mc Graw – Hill, 1978.

Mintzberg, H. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Mintzberg, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Mintzber, H. *The pitfalls of strategic planning*. *California Management Review*. 36, 1993.

Pettigrew, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. 24, 1985.

Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990.

Richardson, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

Vieira, S. F. A. et al. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7, 2013.

Vizeu, F.; Gonçalves, S. A. *Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

Whittington, R. Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. *Academy of Management Conference Proceedings*, 2002. DOI: 10.5465/APBPP.2002.7517994.

Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.