



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA VITORIA PEIXOTO ROSELLI

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEIS HOTÉIS
E RESORTS DO NORDESTE BRASILEIRO**

Recife

2023

MARIA VITORIA PEIXOTO ROSELLI

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEIS HOTÉIS
E RESORTS DO NORDESTE BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para a
obtenção do título de Engenharia de Produção.

Orientador (a): Ana Paula Cabral Seixas Costa

Recife
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Roselli, Maria Vitoria Peixoto.

Estudo exploratório sobre a gestão estratégica de seis hotéis e resorts do
Nordeste brasileiro / Maria Vitoria Peixoto Roselli. - Recife, 2023.
64 : il.

Orientador(a): Ana Paula Cabral Seixas Costa

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, Engenharia de Produção -
Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão Estratégica. 2. Turismo hoteleiro no Nordeste brasileiro. 3. Gestão
de Pessoas. 4. Estratégia empresarial. 5. Cultura organizacional. I. Costa, Ana
Paula Cabral Seixas . (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

MARIA VITORIA PEIXOTO ROSELLI

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE SEIS HOTÉIS
E RESORTS DO NORDESTE BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para a
obtenção do título de Engenharia de Produção.

Aprovado em: 11/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas Costa (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Suzana de Franca Dantas Daher (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Alexandre Ramalho Alberti (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, primeiramente aos meus pais, Conceição e Luiz, por sempre me impulsionarem a ser uma pessoa melhor, a não desistir dos meus sonhos, a ter persistência e fé quando as dificuldades surgem, a estudar e buscar novos conhecimentos e aprendizados constantemente, e, principalmente, por me apoiarem nesses cinco anos de graduação, que foi um momento de muito autoconhecimento, aprendizados e resiliência. Segundamente, agradeço aos meus irmãos mais velhos, Lúcia e Felipe, por todo apoio, caronas, histórias engraçadas e carinho nessa minha fase da faculdade. Também, agradeço aos meus tios, tias, primos e primas por todo apoio ao longo desses anos, incentivos ao meu estudos e amizade construída. E ao meu cachorro Apolo, por deixar a rotina mais leve e amorosa.

Também, agradeço às minhas melhores amigas, que sempre me apoiaram, acreditaram em mim, principalmente nos momentos mais difíceis, mostrando disposição para qualquer ajuda que eu precisasse, e por todo amor que recebo delas a me inspirarem a ser uma mulher mais madura e empoderada. E aos amigos da faculdade que fiz ao longo dos anos, pelos jogos de dominó, saídas, estudos coletivos, ajudas nas disciplinas, almoços, caronas e compartilhamento das dores e conquistas ao longo desses anos. Agradeço também ao meu namorado, Marco, que é meu melhor amigo e grande companheiro de curso, que me ajudou, incentivou e torceu por mim em todos os momentos, desde que nos conhecemos na faculdade, deixando a rotina mais leve, engraçada, divertida e amorosa.

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco por ter me proporcionado experiências extracurriculares únicas de aprendizagem, como Empresa Júnior, Enactus, Iniciação Científica, entre outras. E também pelas pessoas que conheci por lá, que abriram minha mentalidade, mostrando diferentes visões sobre o mundo, e trazendo aprendizados únicos que carregarei comigo pelo resto da minha vida. Ademais, agradeço aos professores que tive ao longo desses anos, que me impulsionaram a estudar mais, ser resiliente e aprender novos assuntos, e principalmente aos que ensinaram com muito empenho, clareza e paciência, como a professora Eduarda e Lúcia. Também, agradeço à minha orientadora do TCC, Ana Paula, por toda paciência, compreensão, ajuda, disponibilidade e orientação nesse período.

Por fim, agradeço a empresa em que tive meu primeiro estágio e emprego, e aos meus colegas de trabalho, onde realizei o primeiro contato com o mercado, conseguindo aplicar as teorias que aprendi, e por impulsionar meu desenvolvimento e bem estar constantemente.

RESUMO

Cada vez mais, empresas de diversos setores investem em sua gestão estratégica, e isso não seria diferente no setor hoteleiro, principalmente em uma região que possui destaque nesse ramo de atuação, como o Nordeste do Brasil. Assim, os hotéis e resorts vêm crescendo bastante ao longo dos anos, conseguindo ter margens altas de lucro e maior relevância no mercado. Entretanto, em 2020 esse setor foi bastante prejudicado pela pandemia Covid-19, em que as empresas precisaram paralisar totalmente as suas operações por meses, voltando aos poucos, e regularizando-se depois de dois a três anos, no final de 2022. Isso fez com que muitas organizações do ramo entrassem em declínio ou reestruturassem a sua estratégia, modificando processos, referenciais estratégicos e a gestão de seus colaboradores. Neste contexto, a pesquisa realizada neste trabalho tem o intuito de fazer um estudo exploratório sobre como está atualmente o gerenciamento estratégico dos hotéis e resorts da região do Nordeste. Logo, foram realizados múltiplos estudos de caso sobre a gestão estratégica de empresas hoteleiras dos estados da Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará, por meio de entrevistas com os diretores dos negócios e a aplicação de um questionário aos seus gerentes. Também, foram mapeadas algumas ferramentas, metodologias e modelos de gestão mais usados por essas empresas, assim como a forma em que realizam as análises necessárias e tomam as decisões estratégicas do negócio. Por fim, foi analisado quais são as maiores dificuldades para a concretização do planejamento estratégico pelo ramo, podendo-se criar hipóteses sobre o tema e gerar *insights* para melhorar a gestão a partir dessas análises. Portanto, a realização desta pesquisa evidenciou que ainda são poucos os empreendimentos hoteleiros que investem em sua gestão estratégica, e que a minoria possui alguma ferramenta, metodologia ou modelo voltado a gestão interna de seus indicadores, metas, e desempenho dos funcionários. Além disso, apesar de estarem na mesma região e serem do mesmo setor, os empreendimentos relataram diferentes formas de gerenciar sua operação quanto aos seus indicadores estratégicos. Ademais, a maioria dos hotéis e resorts relataram uma relação muito aberta e amigável entre os *players* da região, demonstrando que há uma troca de informações com frequência, e também que as principais dificuldades na implementação da sua estratégia eram relacionadas a problemas na gestão de seus colaboradores e cultura organizacional.

Palavras-chaves: Gestão estratégica, Estratégia, Setor hoteleiro, Nordeste, Gestão de pessoas, Indicadores, Metas, Objetivos, Resultados, Ferramentas estratégicas.

ABSTRACT

More and more companies from many sectors are investing in their strategic management, and this is no different in the hotel industry, especially in a region that stands out in this field of activity, such as Northeast of Brazil. Thus, hotels and resorts have been growing significantly over the years, managing to have high profit margins and greater relevance in the market. However, in 2020, this sector was severely affected by the Covid-19 pandemic, and companies had to completely stop their operations for months, gradually returning and normalizing by the end of 2022. This caused many industry organizations to decline or restructure their strategy, modifying processes, strategic references, and the management of their employees. In this context, the research conducted in this work aims to conduct an exploratory study on the current strategic management of hotels and resorts in the Northeast region. Therefore, multiple case studies were conducted on the strategic management of hotel companies in the states of Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, and Ceará, through interviews with business directors and a questionnaire applied to their managers. Additionally, some of the tools, methodologies, and management models most used by these companies were mapped, as well as the way they conduct necessary analyses and make strategic business decisions. Finally, the biggest challenges to realizing strategic planning in the industry were analyzed, hypotheses were created on the topic, and insights were generated to improve management based on these analyses. Therefore, this research revealed that few hotel businesses invest in their strategic management, and the minority have any tools, methodologies, or models focused on the internal management of their indicators, goals, and employee performance. Additionally, despite being in the same region and sector, businesses reported different ways of managing their operations regarding their strategic indicators. Furthermore, most hotels and resorts reported a very open and friendly relationship between players in the region, demonstrating frequent information exchange, and also that the main difficulties in implementing their strategy were related to problems in managing their employees and organizational culture.

Keywords: Strategic management, Strategy, Hotel industry, Northeast, People management, Indicators, Goals, Objectives, Results, Strategic tools.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	6
1.2. OBJETIVOS	7
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	8
2. CONTEXTO E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	9
2.1. CONTEXTO DO PROBLEMA	9
2.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	10
3. BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1. BASE CONCEITUAL	11
3.1.1 Estratégia empresarial	11
3.1.2 Metodologias e ferramentas para gestão estratégica	14
3.2. REVISÃO DA LITERATURA	16
3.3. POTENCIAL DE INOVAÇÃO	19
4. MÉTODO DE PESQUISA	20
5. ESTUDOS DE CASO	25
5.1 HOTEL A	25
5.1.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	25
5.1.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	26
5.1.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão	28
5.1.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	28
5.2 HOTEL B	30
5.2.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	30
5.2.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	31
5.2.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão	33
5.2.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	33
5.3 HOTEL C	34
5.3.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	34
5.3.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	34
5.2.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão\	36
5.3.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	37

5.4 HOTEL D	38
5.4.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	38
5.4.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	40
5.4.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão	42
5.4.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	43
5.5 HOTEL E	43
5.5.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	43
5.5.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	44
5.5.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão	44
5.5.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	45
5.6 HOTEL F	45
5.6.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor	45
5.6.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel	46
5.6.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão	48
5.6.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia	48
5.7 DISCUSSÃO	49
6.0 CONCLUSÃO	54
6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	55
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	56
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICES	59

1. INTRODUÇÃO

O tema dessa pesquisa é o gerenciamento estratégico desenvolvido por seis hotéis e resorts do nordeste brasileiro, envolvendo a gestão das ações, objetivos e decisões estratégicas da organização, a fim de que esta alcance os seus resultados esperados. Logo, a gestão estratégica é um elemento essencial para a sobrevivência e prosperidade das organizações em meio a um universo de empresas, um mercado altamente competitivo, e a constante necessidade de corte de gastos, lucratividade, mão de obra qualificada, e o apelo crescente pela sustentabilidade.

Visto isso, deseja-se realizar um estudo exploratório sobre o tema deste trabalho por meio da realização de múltiplos estudos de caso, para que se conheça mais sobre a realização da gestão estratégica no setor hoteleiro de alguns resorts do nordeste brasileiro, e assim, seja gerado ideias que melhore e aprimore a gestão estratégica das empresas, de modo que estas consigam implementar suas estratégias, com a devida identificação de seus objetivos, metas e visão, ou seja, o estágio futuro que a organização deseja alcançar.

Logo, este Trabalho de Conclusão de Curso almeja analisar quais são os processos, atividades, e as metodologias que são mais utilizadas e efetivas para o gerenciamento estratégico dessas empresas, assim como as ferramentas e técnicas de gestão envolvidas. Tendo como foco, então, o estudo e uma análise exploratória da gestão estratégica, implementada por seis resorts e hotéis da região do nordeste escolhidos por conveniência pela pesquisadora, para a possível construção de hipóteses e geração de *insights* sobre o tema, sem possuir o interesse em analisar detalhadamente outros ramos e tipos de organizações ou gestão.

1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A pesquisa realizada neste Trabalho de Conclusão de Curso possui como tema a gestão estratégica do ramo de hotelaria no nordeste brasileiro. Esse tema é bastante peculiar, visto que abrange dois aspectos que possuem um grande número de pesquisas e conhecimentos, mas poucas são as que abrangem esses dois contextos juntos e de forma mais específica como a deste trabalho, com foco na análise da gestão estratégica, dos seus resultados e das dificuldades envolvidas, para um melhor gerenciamento das organizações hoteleiras.

Desse modo, analisando-se a relevância de cada aspecto do tema deste trabalho, tem-se como o primeiro a gestão estratégica, que é um processo imprescindível dentro das organizações, justamente por ser o ponto inicial de sua sobrevivência, já que a estratégia mapeia a missão da empresa, ou seja, seu propósito de existir, assim como sua visão,

explicada anteriormente, e valores, que servem como diretrizes que guiam os seus colaboradores. Todos esses fatores são a base para o planejamento estratégico da organização, que é o mapeamento dos objetivos que se quer alcançar e a criação dos planos de ação para que estes sejam alcançados, por meio do auxílio de metodologias e ferramentas. Assim, sem uma gestão estratégica bem implementada e acompanhada, as empresas, geralmente, não conseguem crescer e se sustentar perante o mercado atual, caracterizado pela sua alta competitividade, por isso a importância de um estudo detalhado sobre a implementação dessa gestão e a análise dos seus impactos para as organizações, como as do ramo de hotelaria (MELLO,2019).

Por fim, o segundo aspecto deste tema envolve o turismo no nordeste brasileiro, que é um componente bastante importante para a economia do país e região por ser um grande gerador de renda e emprego, além de promover a inclusão social e desenvolvimento profissional da região, de acordo com o Diário do Comércio (2020). A fim de estimular o crescimento e a sustentabilidade do turismo, esse trabalho traz resultados estratégicos positivos para o ramo, que podem auxiliar diversos gestores no desenvolvimento e gerenciamento de hotéis e resorts, por meio das análises de modelos, técnicas, experiências, aprendizados e procedimentos realizados nos gerenciamentos estratégicos de seis organizações do setor no Nordeste, contribuindo, assim, para um melhor desenvolvimento do mercado hoteleiro na região, a qual possui um grande potencial de crescimento e a maior taxa de desemprego e pobreza do país, segundo O Globo (2022).

Desse modo, *insights* e hipóteses podem ser gerados a partir deste trabalho para que seja possível se ter uma melhor implementação do gerenciamento estratégico das empresas hoteleiras e de seus resultados, auxiliando os gestores na tomada de decisão, nas análises de mercado, e a lidar melhor com os problemas mais comuns relatados pelos seis resorts e hotéis estudados, estimulando-se o desenvolvimento social, econômico e ambiental da região.

1.2. OBJETIVOS

O Objetivo Geral deste trabalho é conduzir um estudo exploratório sobre as práticas, experiências, dificuldades e metodologias envolvidas na gestão estratégica de seis resorts e hotéis do nordeste brasileiro a fim obter informações que ampliarão o conhecimento sobre este tema.

Objetivos Específicos:

- Colher informações a partir de fontes confiáveis, como periódicos e livros, com o objetivo de entender os elementos centrais do estudo;

- Realizar múltiplos estudos de casos por meio da análise exploratória da gestão estratégica implementada por seis hotéis e resorts da região do Nordeste, selecionados por conveniência;
- Analisar as dificuldades identificadas no gerenciamento estratégico dessas organizações, assim como os seus impactos;
- Gerar *insights* e hipóteses sobre os resultados advindos da implementação da gestão estratégica dessas empresas.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado em 6 capítulos.

A introdução apresenta a justificativa e relevância da pesquisa, e os objetivos do trabalho.

O segundo capítulo, Contexto e descrição do problema, contextualiza e descreve detalhadamente o problema investigado.

A Base conceitual e revisão da literatura, terceiro capítulo, apresenta os conceitos centrais abordados na pesquisa e uma breve revisão de literatura analisando trabalhos recentes relacionados ao tema do trabalho.

No quarto capítulo, Método de pesquisa, é apresentada a metodologia da pesquisa, descrevendo de forma detalhada sobre a realização dos múltiplos estudos de caso.

O quinto capítulo, Estudos de caso, trata dos estudos de caso realizados, dividido em seis tópicos sobre cada uma das empresas estudadas, e cada um possui quatro subtópicos sobre os principais temas analisados.

No sexto capítulo, Conclusão, é apresentada uma conclusão para o estudo, sendo discutidos os principais resultados e objetivos da pesquisa, além de pontuar sobre as limitações que o trabalho possui e sugestões para futuros estudos sobre o tema.

2. CONTEXTO E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo apresenta o contexto do problema, ou seja, em que circunstância este é aplicado, descrevendo os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais que fazem parte desse contexto. Além dessa contextualização o problema é descrito detalhadamente, com informações a respeito dos aspectos incorporados nessa problemática e que se deseja analisar.

2.1. CONTEXTO DO PROBLEMA

O contexto do problema aplicado neste Trabalho de Conclusão de Curso trata-se do ramo de hotelaria no Nordeste do Brasil. Esta é uma das regiões com o maior número de destinos procurados em relação ao turismo brasileiro, tendo uma alta taxa de ocupação dos seus hotéis e resorts no país, assim como o maior número de empreendimentos, tornando-se um setor que possui grandes investimentos e em constante crescimento na região. Principalmente, no momento atual pós pandemia COVID-19, no qual os brasileiros estão buscando mais opções de lazer e descanso com maior frequência e menor distância de suas cidades locais, além da desvalorização da moeda nacional e aumento da inflação no mercado internacional, de acordo com a Ascom Sementel (2022).

Ademais, o litoral nordestino é uma entre as grandes rotas do turismo mundial, visto a beleza natural que suas praias possuem e o clima tropical litorâneo, que apresenta um verão quente e úmido, com temperaturas elevadas durante todo o ano.

Além dos fatores ambientais, a região possui uma cultura bastante diversificada e enriquecedora, uma vez que foi influenciada por indígenas, africanos e europeus, diferenciando-se em cada Estado, o que atrai muitos turistas brasileiros ou estrangeiros. Logo, a culinária, os seus eventos culturais, e as características de sua população são os diferenciais da região que encantam os turistas.

As redes hoteleiras tratadas neste trabalho são empresas que possuem resorts e hotéis no Nordeste brasileiro, especificamente nas principais praias desses seis estados: Pernambuco (PE); Bahia (BA); Ceará (CE); Paraíba (PB); Rio Grande do Norte (RN); Alagoas (AL).

Logo, os empreendimentos analisados nesta pesquisa possuem como foco principal proporcionar aos hóspedes uma experiência única de lazer e conforto, voltada ao ambiente em que está localizado. Assim, os serviços mais oferecidos entre estes são: Recreação infantil; SPA relaxante; Diversificação e alta qualidade de alimentos e bebidas nos bares e restaurantes; Quadras de esportes e áreas fitness; Áreas de lazer e programações; Serviços de quarto e alto conforto; Passeios turísticos, entre outros serviços mais comuns no setor.

2.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O tema tratado neste Trabalho de Conclusão de Curso é o estudo exploratório sobre a Gestão Estratégica no ramo de hotelaria do Nordeste brasileiro. Primeiramente, sabe-se que a Gestão Estratégica é o conjunto de práticas desenvolvidas pelas lideranças da organização, a fim de atingir seus objetivos e consolidar os resultados almejados. Atualmente, diversas são as metodologias, ferramentas e técnicas usadas, as quais possuem diferentes propósitos e eficiência na gestão da estratégia empresarial (MELLO, 2019).

Ademais, cada empreendimento possui características variadas, assim como as dificuldades envolvidas em sua gestão e crescimento, por isso a Gestão Estratégica é bastante importante, visto que esta direciona as atividades em prol das prioridades do negócio, a fim de se ter os resultados esperados de longo e curto prazo concretizados.

Logo, o trabalho tem como objetivo entender de que forma a Gestão Estratégica é realizada em seis resorts e hotéis localizados na região do Nordeste brasileiro, a fim de: Mapear quais são as ferramentas e metodologias usadas; Se há o Planejamento Estratégico anual ou semestral dos negócios; Entender quais são as dificuldades e os aprendizados que as empresas no setor possuem para a implementação e consolidação de sua estratégia; Analisar as atividades responsáveis pela gestão da estratégia empresarial; E compreender os procedimentos realizados para análise dos cenários que influenciam o desenvolvimento da organização, assim como a forma que estas tomam decisões mais assertivas e definem as prioridades perante essas circunstâncias.

Portanto, a partir do entendimento do modo como a Gestão Estratégica é realizada em cada empreendimento por meio da análise dos pontos citados e dos seus impactos nas organizações, será possível gerar hipóteses e *insights* valiosos em relação a esse tema, conseguindo trazer discussões importantes relacionadas a esses fatores que contribuirão para um melhor desenvolvimento do setor na região e do país.

3. BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está dividido em três subtópicos. O primeiro é a base conceitual da pesquisa, em que são apresentados os principais conceitos abordados. O segundo tópico é sobre a revisão da literatura, onde foi feita uma revisão bibliográfica de pesquisas recentes relacionadas ao tema estudado. E, por fim, há o tópico relacionado ao potencial de inovação da pesquisa, em que é mostrado qual o diferencial do estudo realizado em detrimento das pesquisas já existentes sobre o tema.

3.1. BASE CONCEITUAL

3.1.1 Estratégia empresarial

Sabe-se que as organizações são construídas por pessoas que se propõem, em grupo, atingir determinados objetivos. Assim, isso pode ser assimilado a um processo (ou sistema) de transformação de *inputs* (recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc) em *outputs* (bens e/ou serviços, informações, resultados, etc). A sobrevivência da empresa depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente e de aproveitar as oportunidades que este lhe traz, além do seu próprio desempenho e ambiente interno, e simultaneamente, minimizar as ameaças que estão inseridas no ambiente (SANTOS, 2008).

Logo, a organização como sistema encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A extensão com que a organização atinge os seus objetivos de forma eficaz e eficiente encontra-se fortemente dependente da forma como esta se relaciona com seu meio envolvente (SANTOS, 2008).

O meio ambiente contextual condiciona, no médio a longo prazo, os objetivos, estratégia, atividades e sobrevivência da organização, cabendo aos gestores a tarefa de antecipar as ameaças e oportunidades que esse meio traz, criando nas empresas condições que melhorem o seu desempenho diante disso. Assim, este é composto por oito componentes, conforme mostra detalhadamente a Figura 1 (SANTOS, 2008):

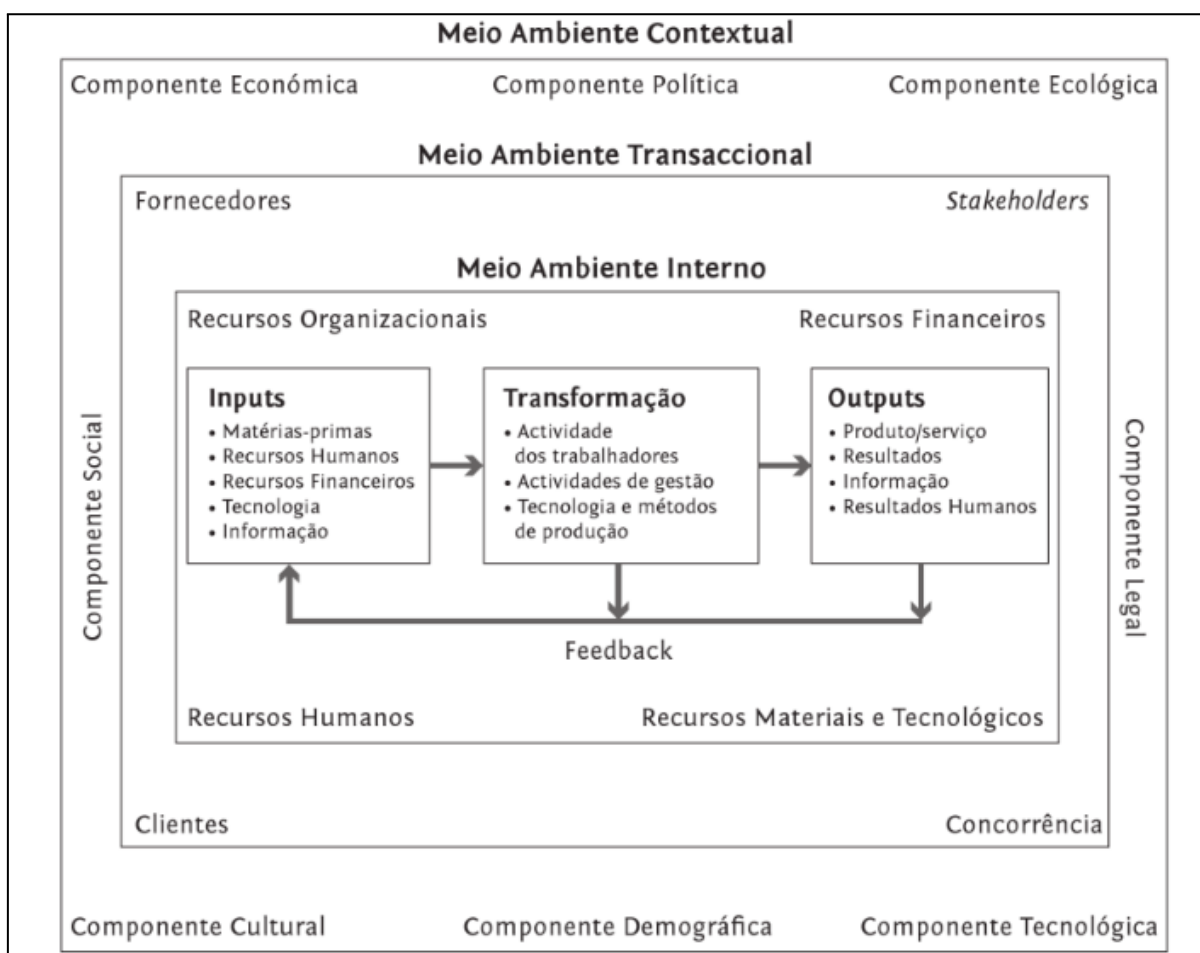
Figura 1 - Componentes do meio ambiente contextual

Componente Económica	Componente Social	Componente Cultural	Componente Demográfica
PIB	Segmentos sociais e económicos	Taxa de alfabetização	Densidade populacional
Compromissos do PEC (Plano de Estabilidade e Crescimento)	Condições de vida	Níveis educacionais	Mobilidade interna
Taxa de inflação	Comportamentos de consumo	Meios de comunicação	Taxa de crescimento demográfico
Taxa de juro	Características ideológicas	Crenças e valores	Taxa de natalidade
Taxa de desemprego	Estilos de vida	Costumes e tradições	Esperança média de vida
Nível do <i>deficit</i> orçamental	Nível de conflituosidade social		Distribuição geográfica da população
Mercado de capitais	Associativismo		Distribuição da População por sexo, idade, religião, etc
Formação bruta de capital fixo			Composição étnica
Componente Política	Componente Tecnológica	Componente Legal	Componente Ecológica
Poder legislativo, judicial e executivo	Capacidade de inovação tecnológica	Legislação económica	Condições climáticas
Política ambiental	Capacidade de aquisição de tecnologia	Legislação tributária	Níveis de contaminação ambiental
Política de educação	Protecção de patentes	Legislação laboral	Legislação ambiental
Política externa e de defesa	Ritmo de trocas tecnológicas	Legislação do comércio externo	"Carbono zero"
Política económica e tecnológica	Investimentos em I&D	Legislação da concorrência	Certificações ambientais
Política de consumo e concorrência	Normas relativas à qualidade	Legislação ambiental	Planos de impacto ambiental
Política de incentivos económicos	Inovação de processos	Legislação comercial	
Política fiscal e monetária		Legislação de consumo	
Política de concertação social		Legislação da União Europeia	

Fonte: Santos, 2008.

O meio transaccional é composto por elementos que se envolvem mais de perto com a empresa, composto por clientes, concorrentes, fornecedores e stakeholders. Por fim, o meio ambiente interno é o ambiente organizacional, ou seja, um conjunto de características internas a organização que permitem defini-la. As variáveis fundamentais do ambiente interno são: os recursos humanos, os organizacionais, os recursos financeiros, e os materiais e tecnológicos. Logo, a empresa pode ser representada como este sistema aberto integrado que interage com esses três meios ambientes da seguinte forma mostrada na Figura 2 (SANTOS, 2008):

Figura 2 - Organização como um sistema aberto integrado e os meios envolventes



Fonte: Santos, 2008.

Segundo Lobato et al. (2017), pode-se refletir sobre o que é estratégia e porquê os executivos consideram essa como essencial dentro da empresa. A palavra estratégia vem de *strategós* (de *stratos* que é exército, e *ago* que é liderança ou comando, tendo significado inicialmente a arte do general), sendo relacionada com situações políticas, de guerras e jogos. Então, é perceptível uma perspectiva comum da palavra estratégia, independente do tema em que está inserida, que é: Alcançar determinado desempenho competitivo. Daí em diante, esse conceito começou a ser aplicado no ambiente corporativo, tendo o seu desenvolvimento relacionado com as transformações na sociedade e no mundo empresarial.

Logo, o termo estratégia é amplamente utilizado em diversos temas, não podendo ser limitado por uma específica descrição, pois esta irá variar dependendo do contexto em que está inserida. Assim, no ambiente empresarial, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da "vivência" cotidiana da organização, em seus embates internos com o ambiente externo. Esse conceito também evoluiu e ampliou-se com o

planejamento estratégico, que pode ser considerado como uma ferramenta para a elaboração da estratégia (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2012).

A prática do planejamento nas organizações surge como resposta à sua complexidade de administração e ao aumento do ritmo das mudanças ambientais. Internamente, o planejamento indicará caminhos a serem trilhados pelos colaboradores, de modo que esses utilizem os recursos disponíveis de forma otimizada. No ambiente externo, o planejamento serve de direcionamento das organizações na busca por oportunidades, mercados, inovações, públicos, e sobrevivência. Em resumo, o planejamento é o momento de tomada de decisão antes da ação ser realizada, ou seja, de forma antecipada (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2012).

O atual ambiente de negócios vive mudanças cada vez mais imprevisíveis, provocadas por diversos fatores. Nos últimos anos essas transformações ocorreram de forma mais acelerada e competitiva no mercado. Assim, a gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de práticas contínuas que visa manter a empresa adequadamente integrada em seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento do gestor de uma série de etapas, como análise dos ambientes, estabelecimento de diretrizes organizacionais, e formulação, implementação e controle da estratégia. É um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha vantagens competitivas e retorno acima da média. Trata-se, portanto, de um processo dinâmico, uma vez que os mercados passam por constantes mudanças. Desse modo, a gestão estratégica pode ser entendida como a arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégicos, considerando-se as mudanças ambientais e capacidade da organização, de forma que possa maximizar sua competitividade nos mercados que atua, sendo um grande desafio aos seus gestores (LOBATO, 2017).

Já os referenciais estratégicos é o nome que se dá para o conjunto de quatro conceitos que permeiam o planejamento estratégico e que orientam toda organização: Negócio, Missão, Visão e Valores. O negócio representa o ramo de atividades no qual a organização atua. A missão é o propósito da organização, o motivo que esta existe; A visão é como o mundo será se a organização cumprir a sua missão. Assim, se atingir a sua visão, a missão estará cumprida. Já os valores são as crenças e princípios que guiam os colaboradores da empresa (MELO, 2019).

Logo, a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Então, cada uma desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e região podem exibir modos muito diferentes de operar (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

3.1.2 Metodologias e ferramentas para gestão estratégica

Uma ferramenta bastante importante e usada no planejamento estratégico é a Matriz SWOT, que é um conjunto de análises preliminares. A origem dessa ferramenta é da década de 60 e 70, quando alguns estudos foram realizados usando diversos dados de empresas da época. O "S" significa "*Strenghts*" em inglês, que quer dizer "Fortalezas", ou seja, são atributos positivos, tangíveis ou intangíveis, internos à organização e sob o seu controle. O "W" significa "*Weakness*" em inglês, que quer dizer "Fraquezas", ou seja, são fatores que estão sob controle da organização, mas que prejudicam sua capacidade de atingir o que se espera. O "O" significa "*Opportunities*" em inglês, que quer dizer "Oportunidades", que são fatores atrativos externos para que uma organização exista e se desenvolva. E, por fim, o "T" significa "*Threats*" em inglês, que quer dizer "Ameaças", que são fatores externos, fora do controle da organização, que podem colocar em risco a operação da organização. Há diversas maneiras de aplicar a matriz, sendo escolha dos líderes a melhor forma de aplicação para a organização (HOFRICHTER, 2017).

Também, as OKRs são uma poderosa ferramenta de gestão que vem ganhando espaço entre as empresas inovadoras nos setores de tecnologia, varejo e até em organizações sem fins lucrativos, como Google, Twitter, Disney e Fundação Gates. A sigla "OKRs" significa "Objectives and Key Results" (ou Objetivos e Resultados-chave), e tem como objetivo orientar e executar a estratégia de uma organização, definindo os objetivos e resultados-chave (KRs). O objetivo é o resultado que o negócio quer alcançar, e o KR é um indicador-chave que combina valor atual com um valor alvo, que é a meta a ser atingida. Diferentemente de uma meta S.M.A.R.T (um acrônimo para específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais), os Resultados-chave devem "provar" se o objetivo foi alcançado. Um bom OKR deve ser construído de tal forma que, se todos os KRs são alcançados, o objetivo é atingido. Assim, os OKRs são planejados, monitorados e avaliados por ciclos, os quais podem variar de 3 a 6 meses, dependendo de como a empresa prefira implantar (MELLO, 2019).

Ademais, uma ferramenta de natureza repetida e clínica de melhoramento contínuo é o PDCA, que é uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica a fim de melhorá-las. Desse modo, o ciclo começa com o estágio P (do verbo em inglês *plan*, "planejar" em português), que envolve o exame do atual método ou da área-problema. Isso envolve coletar e analisar dados de modo a formular um plano de ação que se pretende melhorar o desempenho. Uma vez que o plano de melhoramento tenha sido acordado, o próximo estágio é o D (do verbo em inglês *do*, "fazer" em português). Esse é o estágio de implementação durante o qual o plano é tentado na operação. A seguir vem o estágio C (do verbo em inglês *check*, "checar" em português), no qual a nova solução implementada é

avaliada para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado. Por fim, vem o estágio A (do verbo em inglês *act*, "agir" em português). Durante esse último estágio, a mudança é consolidada ou padronizada, se foi bem-sucedida. Como alternativa, se a mudança não foi bem sucedida, as lições aprendidas da "tentativa" são formalizadas antes que o ciclo comece novamente. Após isso, o ciclo começa de novo, numa filosofia de melhoramento contínuo, e nunca para (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Outrossim, uma ferramenta muito usado nas empresas são os *Key Performance Indicators* (KPI) - em português, "Indicadores-chave de desempenho" - que representam um conjunto de medidas com foco nos aspectos de desempenho organizacional mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização. Os KPIs são, então, projetados para resumir, de forma significativa, dados comparados e para transmitir sucintamente o máximo de informação possível. Bons KPI são bem definidos, apresentados, criam expectativas e impulsionam a tomada de ações (PARMENTER, 2007).

3.2. REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa desenvolvida em Bordean e Borza (2014) explica que com o aumento da competitividade no ramo de hotelaria, os gerentes estão cada vez mais preocupados com o processo de tomada de decisão, sendo de suma importância que eles consigam enxergar as oportunidades e escolhas estratégicas através das mudanças, tendo como objetivo obter o melhor resultado pelo mínimo esforço e mais baixo investimento. Ademais, esse artigo menciona que o planejamento e a implementação da estratégia são os dois fatores mais importantes para qualquer organização, e a maneira como as ações são implementadas pode determinar o seu sucesso, não tendo evidências suficientes que demonstrem que há diferenças consistentes entre a gestão estratégica de empresas hoteleiras ou de outros setores, podendo ser considerada como vital visto que as organizações que possuem um plano estratégico conseguem performar melhor.

Logo, as pesquisas explicam que a estratégia de diferenciação é sobre persuadir seus clientes de que o produto que está sendo oferecido é superior do que os dos concorrentes, a qual pode ser baseada em produtos de maior qualidade ou na criação de uma percepção aos clientes de superioridade dos produtos já oferecidos, sendo a chave do sucesso os clientes estarem dispostos a pagar mais pela exclusividade do serviço do que o valor que a empresa possui de criá-lo. Assim, os resultados do artigo mostram que os gerentes dos hotéis da Romênia preferem seguir uma estratégia de diferenciação. Ademais, a inovação representa uma importante estratégia para esses empreendimentos, sendo realizada extensivamente

através dos serviços e produtos existentes do que pelo desenvolvimento de novos (BORDEAN; BORZA, 2014).

Segundo Natentheren et al. (2019), a importância dos hotéis em buscarem orientações por meio do mercado, atualmente, desafiando-se assim os seus concorrentes, sem se esquecer das estratégias de inovação que são as precursoras para atingirem um alto nível de desenvolvimento. Portanto, a orientação para o mercado pode apoiar os hotéis a oferecer serviços de qualidade aos hóspedes, bem como ganhar um maior lucro e vantagens competitivas, e ajudar os gerentes hoteleiros a conhecerem mais o que os seus concorrentes estão implementando.

Desse modo, o objetivo da orientação para o concorrente é reduzir o custo em relação ao mercado, e aumentar o "market share" (participação no mercado), enquanto a orientação para o cliente é oferecer unicidade e valiosidade no seu produto para os consumidores alvos, a fim de realizar os seus desejos. Assim, no ambiente hoteleiro, a execução de uma orientação ao concorrente deve estar relacionada com a inovação de processos, o que permite que os gerentes entendam mais fortemente estes. Por outro lado, a execução de uma orientação ao cliente deve estar relacionada com a inovação de serviços, o que permite que os gestores entendam mais os seus clientes e desenvolvam uma melhor performance, conforme Natentheren et al. (2019).

Assim, o objetivo principal do artigo, segundo Natentheren et al. (2019), é analisar a ligação direta entre orientação ao mercado, estratégias de inovação e performance organizacional da indústria hoteleira da Malásia. Logo, foi notado que os dois tipos de orientação possuem um impacto significativo na performance dos hotéis, assim como os dois tipos de inovação. Ademais, a pesquisa evidenciou que tanto a orientação ao mercado quanto às estratégias de inovação possuem uma relação positiva, entregando uma melhor performance organizacional dos empreendimentos. Logo, conclui-se que os gerentes hoteleiros devem vincular corretamente as orientações para o mercado e os componentes da estratégia de inovação para conseguir impulsionar seu desempenho e obter vantagem competitiva.

Segundo Qehaja et al. (2017), fica evidente que a função das ferramentas é apoiar os líderes na gestão estratégica das organizações, maximizando o seu potencial e minimizando as falhas. Assim, o artigo traz estudos sobre a importância das ferramentas e técnicas na implementação da gestão estratégica empresarial, observando seu uso na prática. Portanto, analisa-se, de acordo com o nível de desenvolvimento do país de origem e o tamanho da organização, quais ferramentas e técnicas são mais usadas nas empresas, além das globalmente utilizadas, por meio de um estudo empírico entre 1990 a 2015.

Logo, em países desenvolvidos, as ferramentas e técnicas mais usadas na gestão estratégica são: análise SWOT, *benchmarking*, competências-chaves, análise de fatores-chaves de sucesso, análise dos preços, análise custo-benefício, análise das cinco forças de Porter, análise PEST, e análises de hipótese. Sendo a análise SWOT a mais utilizada nos países desenvolvidos e em todos os tipos de empresas. Já em países em desenvolvimento, a análise SWOT resultou, novamente, na ferramenta mais usada, independentemente do tamanho da organização. De modo geral, as ferramentas e técnicas mais utilizadas nesses países são: análise SWOT, análise financeira dos negócios, análise PEST, *benchmarking*, análise das cinco forças de Porter, análise de fatores-chaves de sucesso, análise financeira dos concorrentes, análise de stakeholders, planejamento estratégico, e análise de custo-benefício. Ademais, para países em transição, o resultado permanece bastante parecido com os outros, mas com o número menor de técnicas e ferramentas usadas, conforme Qehaja et al. (2017).

Além disso, os estudos desenvolvidos no artigo mostram as ferramentas e técnicas mais utilizadas na gestão estratégica, globalmente, de 2000 a 2014, as quais são as seguintes: *benchmarking*, planejamento estratégico, terceirização, missão e visão. Ademais, em 2012 e 2014 a técnica de engajamento dos funcionários foi a terceira mais usada, mas não era algo comum anteriormente. É interessante notar que nenhuma ferramenta terminou por ser a mais utilizada entre todas as pesquisas em questão. O *benchmarking* e a análise SWOT mostraram-se as ferramentas mais usadas de acordo com os resultados de três estudos diferentes, as quais são seguidas pelas ferramentas identificadas como mais utilizadas em dois estudos diferentes: CRM, balanced scorecard, visão e missão, análise da cadeia de valor, matriz BCG, análise das cinco forças de Porter e análise PEST, conforme Qehaja et al. (2017).

O estudo desenvolvido em Somov (2018) mapeia os estudos e análises sobre a interpretação do termo gestão estratégica, a qual é estudada por diversos pesquisadores, e os quais trazem diferentes abordagens para construir o termo em questão. Ademais, esses apontam a grande influência de fatores do mercado e setoriais na estratégia. Logo, conclui-se que o processo de gestão estratégica deve ser assegurado pelo cumprimento de todas as funções da gestão, sendo uma permanente influente na implementação dos seus ciclos na organização, que compreende as seguintes etapas: Diagnóstico; Formulação da estratégia; Detalhamento da implementação no planejamento; Suporte à implementação; E revisão da estratégia, performando o básico: Análise; Planejamento; Implementação; Engajamento; Controle Estratégico. Por fim, o artigo afirma que a característica distintiva das decisões estratégicas é que essas exercem poder influenciador na tomada de decisão pelos níveis gerais, e assim, são mais restritivas para os mais altos.

A pesquisa desenvolvida em Kalipçi e Yay (2018) revisa artigos publicados no *Tourism Management Journal* (TMJ) de acordo com seus métodos, modelos de pesquisa, participantes, ferramentas, variáveis e resultados encontrados, a fim de delimitar os estudos sobre gestão estratégica no setor turístico entre 2006 e 2016. Logo, percebe-se que a pesquisa qualitativa é a mais usada nesses artigos, mas a quantitativa poderia trazer uma contribuição mais notável a literatura, oferecendo novas áreas de estudo. Ademais, as variáveis mais utilizadas são abstratas, as quais não podem ser medidas diretamente, e a gestão estratégica é um processo de longo prazo, cujo os resultados podem ser enxergados apenas anos depois. Assim, os pesquisadores começaram a utilizar os dois tipos de pesquisa, operacionalizando os dados.

Além disso, é afirmado no estudo desenvolvido por Kalipçi e Yay (2018) que com base nas suas análises notou-se que há um maior foco nas perspectivas dos gerentes, descartando valiosos pontos vindos de outros participantes da organização e limitando os resultados e conclusões dos artigos. Também, a maioria das ferramentas de coleta consistem em entrevistas e questionário, mas estudos de casos, revisões da literatura e bancos de dados podem ser usados nessas situações, diversificando os dados para se ter novas áreas de pesquisa. Ademais, houve o aumento no uso de variáveis de preço, despesas e desempenho, o que sugere que as prioridades econômicas estão influenciando cada vez mais o foco atual da pesquisa. Portanto, alguns temas são indicados para serem estudados na área que ainda são bastante novos, como: Medição de desempenho; Gestão sustentável; Liderança estratégica; E melhores práticas dos recursos humanos.

Portanto, o Trabalho de Conclusão do Curso desenvolvido demonstrará a importância do planejamento e gestão estratégica no ramo de hotelaria, e, também, mostrará quais são as ferramentas, técnicas e modelos de gestão mais utilizados pelos empreendimentos estudados. Ademais, será analisado o papel da inovação e dos recursos humanos no sucesso das estratégias implementadas, assim como a relevância das lideranças nesses processos e quais as principais dificuldades pontuadas por esses líderes.

3.3. POTENCIAL DE INOVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso aqui desenvolvido possui o objetivo de explorar o tema de gestão estratégica em hotéis e resorts do Nordeste brasileiro.

Logo, será mostrado quais ferramentas e metodologias estão sendo utilizadas, detalhando seu objetivo de uso dentro das empresas, assim como a análise dos impactos gerados nas organizações a partir disso.

Ademais, será examinado sobre a implementação da gestão estratégica empresarial, e como essa é aplicada nesses resorts e hotéis analisados, tal como quais são os processos

essenciais inseridos nessa gestão, para que os resultados esperados pela organização sejam atingidos e haja o crescimento organizacional desejado.

Por fim, também será aprofundado sobre quais fatores são importantes para esse gerenciamento ser efetuado de modo eficaz, como a análise da cultura organizacional, da liderança, da gestão, e das técnicas mais usadas atualmente por essas seis empresas hoteleiras.

4. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa no que tange a finalidade é classificada como aplicada (GIL, 2008), que é caracterizada pelo seu interesse prático e objetivo de analisar os problemas envolvidos no gerenciamento estratégico dos resorts e hotéis de lazer do Nordeste, buscando entender sobre as metodologias, ferramentas e processos que geram um melhor desempenho.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é considerada exploratória, a qual proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (GIL, 2002). Logo, há o intuito de conhecer e se aprofundar mais sobre o tema analisado, compreender e estudar os fenômenos e contextos que são envolvidos e construir hipóteses com base nisso. Portanto, haverá a análise da gestão estratégica implementada por alguns hotéis e resorts do ramo e os seus impactos, ou seja, os resultados desse gerenciamento, construindo-se, assim, as hipóteses sobre o tema.

Para Miguel (2011), a abordagem qualitativa incorpora um grau de subjetividade no desenvolvimento da pesquisa, considerando relevante a realidade subjetiva dos indivíduos e o contexto do ambiente onde o fenômeno ocorre. Visto isso, a pesquisa desenvolvida pode ser classificada como qualitativa pois possui como ponto de partida a análise de informações vindas dos diretores e gerentes dos hotéis e resorts estudados, além de considerar o ponto de vista do pesquisador e dos pesquisados em sua interpretação sobre os problemas envolvidos no tema, para que, assim, seja possível a elaboração dos seus estudos.

Em relação às técnicas de pesquisa que serão utilizadas, haverá o uso da documentação direta para elaboração de um estudo de caso, que constitui-se, em geral, no levantamento de informações no próprio local onde os fenômenos ocorrem, o que foi realizado por meio de uma pesquisa de campo, que possui como objetivo obter informações ou conhecimentos sobre o problema levantado, conforme Lakatos & Marconi (2003). Também, a observação direta intensiva será usada, que é uma técnica de coleta de dados para obter informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, sendo importante também examinar fatos ou fenômenos que se pretende estudar (ANDRADE, 1998). Assim, será realizada uma coleta de informações através de entrevistas com os diretores dos hotéis e resorts, a qual pode ser entendida como uma técnica que envolve duas

pessoas numa situação "face a face", e em que uma delas formula questões e a outra responde (GIL, 2002), do tipo semi estruturada, em que o entrevistador segue um roteiro de perguntas mas o entrevistado possui liberdade para comentar o que desejar. As perguntas não são fixas e podem ser respondidas por meio de uma conversa informal. Por fim, será utilizado a observação direta extensiva por meio de um questionário aplicado a um dos gerentes das organizações, sendo este uma segunda fonte de informações para os estudos de caso, o que entende-se como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2002), sem a presença do pesquisador, contribuindo para uma melhor compreensão dos fenômenos a serem investigados.

Quanto aos dados, serão realizados estudos de caso, classificados a partir da visão de Miguel (2011) que define como "um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real". Os resultados gerados pelos estudos de caso, de modo geral, serão apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, e não de conclusões.

Assim, os propósitos dos estudos de caso desenvolvidos são: Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; E formular hipóteses. Logo, os propósitos dos estudos de casos desenvolvidos não são os de proporcionar o conhecimento preciso, mas de compreender melhor os fenômenos do gerenciamento estratégico do ramo de hotelaria de lazer e identificar possíveis fatores que o influenciam.

Em relação às etapas a serem seguidas nos seus desenvolvimentos, não há consenso por parte dos pesquisadores quanto aos estudos de casos. Porém, com base no trabalho de alguns autores que se dedicaram a essa questão, como Robert K. Yin (2001) e Robert E. Stake (2000), torna-se possível definir um conjunto de etapas que são seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudos de caso, assim como na pesquisa em questão:

1. Formulação do problema;
2. Definição da unidade-caso;
3. Determinação do número de casos;
4. Elaboração do protocolo;
5. Coleta de dados;
6. Avaliação e análise dos dados;
7. Preparação do relatório.

A formulação do problema decorreu de um processo de reflexão e imersão em fontes bibliográficas adequadas, além do interesse da pesquisadora em analisar os impactos relacionados ao tema da pesquisa.

Em sua acepção clássica, a unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido. Logo, pode-se definir que a pesquisa possui seis unidades-caso, pois os estudos de caso desenvolvidos serão realizados em seis empresas hoteleiras do Nordeste.

Os critérios de seleção dos casos variam de acordo com os propósitos da pesquisa. Assim, Stake (2000) identifica três modalidades de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Os estudos de caso desenvolvidos nesta pesquisa podem ser classificados como instrumental, que é aquele desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento de determinado problema. O pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos da pesquisa.

Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos. A pesquisa em questão realiza um estudo de múltiplos casos, proporcionando evidências inseridas em diferentes contextos. Com menos de dez casos, é pouco provável que se gere uma teoria, pois o contexto da pesquisa pode ser inconsistente (EISENHARDT, 1989). Nessa hipótese, a pesquisa desenvolvida nesse trabalho deve ser reconhecida como exploratória.

Após isso, faz-se a elaboração do protocolo, que se constitui o documento que contém o instrumento de coleta de dados e a conduta a ser adotada para a sua aplicação. O protocolo seguido foi o de acordo com Yin (2001), que inclui as seguintes seções:

- a) Visão global do projeto: Informa-se acerca dos propósitos e cenário em que serão desenvolvidos os estudos de caso;
- b) Procedimentos de campo: Há um único acesso a uma organização, seus materiais e informações gerais sobre os procedimentos a serem desenvolvidos;
- c) Determinação das questões: Estas questões não são propriamente as que deverão ser formuladas aos informantes, mas constituem essencialmente lembranças acerca das informações que devem ser coletadas e acompanhadas das prováveis fontes de informação;
- d) Guia para a elaboração do relatório: O relatório é elaborado paralelamente à coleta de dados.

Assim, na pesquisa em questão, o produto da elaboração do protocolo será a elaboração da pesquisa em campo, entrevista semi estruturada aos diretores dos empreendimentos e questionário aos gerentes dos mesmos. Ademais, para se ter o registro das informações coletadas, haverá duas planilhas geradas a partir da coleta paralela desses dados.

O roteiro da entrevista foi criado a partir dos objetivos deste trabalho. Logo, inicialmente, há uma apresentação da entrevistadora e da empresa hoteleira em que ela trabalha, a descrição de sua área de atuação, e qual o interesse principal dela com a entrevista. Em seguida, o entrevistado se apresenta e fala sobre a organização em que trabalha, assim

como a proposta de valor do negócio. Depois, há o aprofundamento sobre como é realizada a gestão da estratégia da empresa, questionando-se quem é o time responsável, se realizam a utilização de alguma metodologia ou ferramenta para isso, e se ocorre um momento dedicado ao planejamento estratégico com esse time. Buscando, desse modo, realizar um estudo exploratório sobre como é feito esse gerenciamento. Posteriormente, a entrevistadora pergunta sobre como são realizadas as análises externas e internas dos cenários que influenciam o negócio, e a partir disso como eles tomam as decisões estratégicas necessárias, a fim de entender o posicionamento do grupo perante o mercado. E, por fim, é questionado sobre as dificuldades enfrentadas para a concretização da estratégia que foi planejada, para que se possa analisar a atuação da empresa diante desses problemas e gerar hipóteses e *insights* sobre a sua gestão, de modo geral. O apêndice A mostra detalhadamente o roteiro da entrevista.

O questionário aplicado a um dos gerentes das organizações foi criado a partir do roteiro da entrevista, sintetizando, assim, algumas perguntas mais específicas sobre o mesmo tópico, e excluindo outras mais informativas em que já se tenha as informações necessárias sobre por meio das entrevistas feitas, como as suas primeiras perguntas. Logo, primeiramente, pergunta-se sobre o hotel ou resort que a pessoa trabalha, seu cargo e setor, para que a pesquisadora consiga compreender melhor o ponto de vista do gestor, e depois há três perguntas, uma sobre como é feito a gestão estratégica na empresa e se há alguma metodologia ou ferramenta que usam para isso, outra relacionada a análise dos cenários que influenciam o negócio, e a última sobre as dificuldades na concretização da estratégia do negócio, deixando, por fim, um espaço em aberto caso haja algum outro tipo de comentário que deseja ser feito. O apêndice B, no final do trabalho, mostra detalhadamente as perguntas pertencentes ao questionário aplicado.

O processo de coleta de dados nos estudos de caso é mais complexo, já que utiliza-se sempre mais de uma técnica, o que constitui um princípio básico que não pode ser descartado. A utilização de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados (YIN, 2001). Com efeito, nos estudos de caso desenvolvidos nessa pesquisa, os dados serão obtidos mediante a pesquisa em campo de uma empresa hoteleira analisada, e entrevistas com diretores da área comercial e operacional das organizações, as quais são hotéis ou resorts pertencentes aos seis estados do Nordeste (PE, AL, BA, CE, PB e RN), sendo as empresas escolhidas por uma maior facilidade de contato com esses entrevistados pela pesquisadora, mas sem prejudicar o resultado final da pesquisa pois se trata de um estudo exploratório e de natureza qualitativa, não tendo grandes perdas por ser uma amostragem por conveniência, a qual pode ser considerada nesse tipo de estudo pois permite um contato mais aprofundado com o

entrevistado. Por fim, é realizada a aplicação de um questionário a um dos gerentes das mesmas organizações. O processo de coleta de informações foi realizado entre 23 de fevereiro e 31 de março de 2023.

Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados mais variados, o processo de interpretação das informações possui três pontos de vista, sendo a análise dos dados realizada nesta pesquisa de natureza qualitativa.

Considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais, a elaboração da pesquisa é caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras. Como se envolvem múltiplos casos, estes serão apresentados individualmente, por tópicos separados.

Assim, em cada tópico dos estudos de caso, quatro subtópicos são incluídos com base nos temas principais da entrevista e questionário, conforme comentado anteriormente: Apresentação e proposta de valor do hotel; Planejamento e gestão estratégica do hotel; Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão; Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia.

As análises feitas pela pesquisadora dos estudos de caso foram com base nas respostas obtidas das entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas em uma planilha, e também nas do questionário, em que consegue-se gerar uma planilha automática com todas as respostas obtidas. Logo, sintetizou-se essas informações sobre cada empresa e as dividiu nos quatros temas principais do trabalho, transcrevendo-as com um maior detalhamento e em conjunto com as próprias interpretações da pesquisadora, a qual atua profissionalmente no ramo, sem o uso de uma técnica ou modelo de análise de conteúdo específica.

5. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo serão relatadas as análises feitas pelos diretores entrevistados que foram registradas pela pesquisadora, em conjunto com as interpretações da mesma e das respostas dos gerentes pelo questionário aplicado. Assim, cada empresa hoteleira está sendo nomeada por letras de A a F para garantir o seu anonimato, e organizadas em tópicos por ordem cronológica das entrevistas, possuindo cada um quatro subtópicos. O primeiro é relacionado a apresentação do hotel, detalhando sobre a sua estrutura, características e proposta de valor. O segundo faz referência ao gerenciamento estratégico da organização, descrevendo sobre os seus responsáveis, metodologias, técnicas e ferramentas, e o planejamento da sua estratégia. O terceiro descreve o modo que são feitas as análises dos diversos cenários que influenciam as empresas na sua tomada de decisão. E o último é sobre os principais desafios que as organizações enfrentam para a implementação de sua estratégia.

5.1 HOTEL A

5.1.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

O hotel A fica localizado na praia de Cabo Branco, no centro da capital da Paraíba, João Pessoa, cuja abertura ocorreu em outubro de 2019. Possui cinco andares, de design e paisagismo moderno e aproveitamento da luz natural. Com vista à beira mar, o hotel é próximo a uma orla repleta de restaurantes, bares e uma ciclofaixa com vista para a praia.

É o primeiro empreendimento de um possível grupo que está se formando no Brasil. Considera-se como uma opção de luxo e produto *lifestyle* (palavra de origem inglesa, cuja tradução literária é "estilo de vida"), ou seja, transforma-se no estilo de vida das pessoas, sendo uma forma do hotel marcar presença nos costumes diários de seus clientes.

Em relação a sua infraestrutura, o empreendimento possui cento e vinte e três apartamentos, dois restaurantes gastronômicos, um SPA, uma academia, um espaço de lazer para as crianças, além de uma piscina na cobertura com borda infinita de frente para a praia. Ademais, sua arquitetura chama a atenção do público por ser um edifício moderno, construído com os mais altos padrões de qualidade e preocupação com a sustentabilidade, possuindo também ambientes internos confortáveis, pensados para a melhor experiência de seus clientes.

É um empreendimento cuja conceituação e concepção a nível de *branding* (palavra de origem inglesa cuja tradução literária é "marcar", relacionada ao ato de construção de uma marca), estratégia e posicionamento é completamente novo no mercado, tanto por fora quanto por dentro, principalmente na região e na cidade onde está localizado, um conceito criado

pelo próprio time. O hotel possui nove gerentes, dentre estes Marketing&Branding e Comercial, cinco investidores de empresas paraibanas, e cento e oitenta colaboradores, caracterizados por um serviço de alta qualidade e conforto.

Uma característica marcante do empreendimento é a sua arquitetura disruptiva, de conectividade com a rua, sendo um produto sem muros, considerando-se uma extensão da cidade, integrando, também, certos eventos e pontos de consumo tanto para o público interno quanto ao externo, fazendo com que haja essa maior aproximação do hóspede com a cultura local. Atualmente, possui uma alta taxa de ocupação pelos habitantes locais, chegando a cerca de noventa e um por cento de sua capacidade.

A proposta de valor do hotel é promover o que se tem ao seu redor, com foco na venda do destino e incentivando ao hóspede que conheça mais a cidade, quebrando, assim, o paradigma de que é um local apenas para turistas e que deve-se permanecer a maior parte do tempo dentro do estabelecimento, conforme o seu lema, "Viva o mundo ao seu redor".

5.1.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

Atualmente, o hotel não possui um setor dedicado especificamente ao planejamento e gerenciamento estratégico da empresa. Mas, há o comitê executivo, que se destaca por sua pluralidade em diversos aspectos e que são responsáveis por essa função de construção e gestão da estratégia do empreendimento. Além disso, cada setor é responsável por sua estratégia interna e gerenciamento dos seus objetivos e metas. Porém, para algumas questões específicas, ainda se faz necessário uma terceirização do serviço para suporte. Ademais, há outra frente estratégica voltada para o posicionamento da marca no mercado de luxo global, a qual é externa ao grupo e se caracteriza como uma consultoria com foco nesse segmento, pertencente a um dos grandes empreendedores do mercado hoteleiro brasileiro. Fazendo, assim, essa sinergia com algumas frentes específicas quando necessário.

Em relação às ferramentas, metodologias e práticas utilizadas, o hotel já investiu em algumas e usa-as no dia a dia, como para realizar a averiguação da satisfação do hóspede, pelo NPS - *Net Promoter Score*, que é uma pesquisa que usa dados quantitativos, por meio de notas de 1 a 10, e qualitativos, através de comentários, para avaliar o quanto o cliente está satisfeito com a experiência que obteve, sendo de 1 a 6 clientes detratores, 7 e 8 neutros, e 9 e 10 promotores. Este indicador pode ser considerado como um dos principais no ramo de hotelaria, justamente por trazer informações valiosas para as empresas sobre a satisfação do seu cliente em relação ao serviço prestado, além de ser possível mapear quais as melhorias que podem ser feitas para o aumento dessa nota.

Ademais, estão na fase de busca de metodologias usadas no ramo para implementação interna. Apesar de ser um empreendimento pequeno, foi relatado que possuem ferramentas de empresas grandes, como de Gestão de Relacionamento com o Cliente, Vendas, Marketing, Sucesso do Cliente, entre outras, mas não há, ainda, alguma ferramenta voltada especificamente para a gestão das metas estratégicas do negócio ou da performance de seus colaboradores.

Hoje, a empresa utiliza a metodologia de Indicador-chave de Performance (KPI) em todos os seus setores, a fim de medir e acompanhar o desempenho do negócio, avaliando o seu estado atual, evoluções, e os pontos de melhorias necessários, assim como para as suas metas estratégicas, as quais são criadas e revisadas anualmente.

Sobre o planejamento estratégico da empresa, foi criado o seu business plan em 2019 pelo diretor entrevistado, o que é considerado por ele como "a vida do negócio", em que há um planejamento de longo prazo referente aos primeiros cinco anos do hotel, e foi apresentado pelo diretor ao conselho de investidores. Após isso, os membros do comitê executivo foram formalizados, os quais já foram contratados antes da construção do empreendimento, e depois os primeiros colaboradores da empresa foram contratados. Então, o comitê extraiu de algumas pessoas que faziam parte do negócio a mais tempo, a ideia de propósito que possuía e o seu conceito, ou seja, sua missão, seus valores e visão, pois queriam que os próprios colaboradores que estão na operação os criassem, e não os proprietários da empresa, já que esses últimos não "viviam" o negócio, a fim de que esses referenciais estratégicos transpareçam a verdadeira essência do hotel, conforme comentou o diretor.

Logo, foi criada toda a ideia do negócio, como sua filosofia e lema, e apresentado ao conselho. A partir disso, o comitê realiza revisões desses referenciais anualmente, ou no mínimo a cada seis meses, e se reúne para revisar as metas estratégicas e avaliar o desempenho do negócio. Ademais, o entrevistado mencionou que esses referenciais estratégicos vão amadurecendo e se enraizando na cultura do negócio ao longo do tempo, assim como alguns temas que são essenciais para a estratégia do hotel, como ESG - *Environmental Social Governance* (palavra de origem inglesa cuja tradição literária é "Ambiental, Social e Governança), criando-se, quando necessário, comitês para a discussão e direcionamento desses temas estratégicos.

A análise do gerente de operações do hotel quanto ao gerenciamento estratégico do negócio, que foi extraída por meio da aplicação do questionário, é que a estratégia está alinhada com uma visão clara e compacta do mercado em que estão inserido, assim como a identificação de recursos necessários para alcançar os objetivos traçados.

Além disso, destacou uma ferramenta de monitoramento usada, o Plano Diretor do Hotel, ou PD de longo prazo, que fornece uma estrutura para o desenvolvimento, crescimento e melhoria contínua do empreendimento. Ademais, o gerente descreveu que realizam um mapeamento do posicionamento do hotel através da ferramenta Review Pro que viabiliza uma Análise SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (sigla de origem inglesa cuja tradução literária é "Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), conhecida no Brasil como FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, e uma gestão da Experiência do Cliente.

Em resumo, o gerente menciona que para alcançar a excelência operacional, a satisfação do hóspede e o sucesso do negócio, eles utilizam diversas estratégias baseadas no que visam para o futuro do negócio.

5.1.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão

Atualmente, a empresa possui um conselho administrativo para a consulta no momento de tomada de decisões internas, e um conselho externo para as decisões macros que são feitas, as quais são essenciais para o atingimento estratégico dos objetivos da organização, e que levam um maior tempo de execução, investindo-se também uma maior quantia de capital. Ademais, a tomada de decisão vai depender do tema que é abordado, do contexto e situação envolvida, buscando-se também referências no mercado e a troca de informações com os gestores de empreendimentos do ramo na região.

Ademais, foi complementado pelo gerente da mesma área que eles realizaram um estudo do mercado anteriormente a implantação do hotel, para conseguir entender melhor as necessidades dos seus clientes, as tendências e preferências do público alvo, assim como o comportamento do mercado local, a fim de alinhar todas essas análises ao conceito do negócio, sempre buscando entregar um serviço de alta qualidade alinhado com essas definições. Também, descreveu que monitoram constantemente a evolução do mercado e como o empreendimento se posiciona em relação a este, criando valor, dessa forma, tanto para a marca como para o destino.

5.1.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

Os desafios estratégicos que o hotel A possui foram categorizados em três principais pelo diretor. O primeiro é em relação a malha aérea, que é um fator externo e se destaca como um grande desafio para o destino. A malha aérea pode ser caracterizada como tudo aquilo que envolve a operação de voos, como a escolha das aeronaves, horários, tripulações, entre outros pontos. Nesse contexto, o diretor relatou que as melhorias desenvolvidas em relação a esse

tema é a busca por sinergia e conexão com a operadora do aeroporto da cidade, a qual está fazendo uma ampliação da oferta de voos, assim como a realização de parcerias com o próprio aeroporto de João Pessoa para a propagação do destino nos principais locais em que os seus clientes estão localizados.

O segundo desafio estratégico mencionado foi que o destino ainda não possui vocação para se ter um turismo mais sofisticado e de maior qualidade como o hotel hoje entrega a nível de diária média, serviço ou infraestrutura, sendo um desenvolvimento de destino com um viés muito mais exigente que o padrão da região. Então, estão buscando continuamente oportunidades de melhorias para esse problema, como a realização de parcerias com agências de viagens, operadoras, e pessoas desse segmento lifestyle e de luxo para trazê-las ao hotel. Ademais, além do próprio empreendimento, estão preparando o destino para a estadia do hóspede, qualificando toda a experiência e jornada dele, desde o momento de sua chegada em João Pessoa até a saída, como no aeroporto, na praia ou nos restaurantes, o que já foi iniciado anteriormente a sua abertura.

E o terceiro desafio, que não é apenas característica da Paraíba, algo que o diretor possui propriedade para afirmar pois já trabalhou em diversos mercados e países diferentes no ramo de hotelaria, como Londres, Nova York e Bangkok, é a mão de obra, caracterizada como um problema global, principalmente em serviços, e especificamente nesse setor houve uma diminuição grande da oferta de mão de obra, o que acredita que foi uma consequência da pandemia do Covid-19 que fez com que o segmento paralisasse sua operação por um período e os seus funcionários buscassem outro tipo de emprego. Visto isso, a indústria da hospitalidade vem mudando o seu mindset em relação a gestão de seus colaboradores, buscando cada vez mais o desenvolvimento deles, tornando a remuneração do setor mais atrativa, construindo planos de carreira e valorizando mais sua força de trabalho, assim como uma maior flexibilização nos horários de trabalho estabelecidos.

Ademais, atrair e reter trabalhadores mais novos, entre dezoito a vinte e cinco anos, tornou-se cada vez mais difícil no ramo, por isso, também, a importância dessa mudança de mentalidade, já que o setor hoteleiro é ainda muito escasso de recursos, sobretudo de uma visão profissional e principalmente a nível nacional, sendo o país muito amador e atrasado globalmente em como desenvolve e reconhece os colaboradores.

Além disso, por meio da aplicação do questionário ao gerente de operações do hotel, foi comentado que a implantação de objetivos estratégicos sempre será um processo desafiador, e pode-se ressaltar alguns pontos pelos quais já passaram, como a resistência a mudanças pelos seus funcionários, visto que é comum a implantação de algumas estratégias que precisam se desenvolver a um curto prazo, decorrente de problemas emergentes, principalmente quando se

fala em serviços "simultâneos" em que o cliente e o produto ou serviço interagem ao mesmo tempo, como funciona no setor hoteleiro. Mediante a esses fatores, há a necessidade de agilidade na implantação de novas estratégias, o que é difícil pela resistência a mudanças própria da natureza do ser humano.

Outra dificuldade comum na implementação de objetivos estratégicos é a disponibilidade de recursos, que muitas vezes requerem investimentos mais altos e não estavam planejados ou disponíveis inicialmente, mas que se mostram necessários com o decorrer do tempo, necessitando-se de um maior capital para a sua implementação, força de trabalho e um replanejamento dos processos. Juntamente a isso, manter a motivação das equipes e o seu comprometimento com a implantação desses objetivos demonstra ser um fator bastante crítico para alcançar o atingimento da estratégia, pois sabe-se que isso exige um maior esforço dos seus colaboradores.

Então, pode-se ressaltar pelo gerente que para conseguir a implementação dos objetivos estratégicos é necessário manter-se um alto nível de desenvolvimento operacional e qualidade nos treinamentos do time, assim como o monitoramento dos impactos dessas atividades.

5.2 HOTEL B

5.2.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

Considerado um dos mais ousados projetos de resort no Brasil, o hotel B está localizado em uma imersiva e grande área verde no município de Una, no Sul da Bahia, e a uma pequena distância do continente. Construído em uma ilha de matas virgens, o resort nasceu com a proposta de valor de aliar requinte e conforto em uma região de mar límpido, areia clara, manguezais e coqueirais, com o desafio de manter intocável tudo o que a natureza levou milhões de anos para gerar.

O resultado desse projeto foi a criação de um novo conceito de resort no Brasil, combinando requinte, ecologia, conforto, tranquilidade, privacidade e diversão. Inaugurado em março de 1989, o resort com cinco estrelas em lazer mantém o encanto da ilha baiana, erguido em meio a um cenário de extensa praia e cercado por coqueiros centenários.

Ao som de músicas tipicamente baianas, os hóspedes precisam atravessar um rio para chegar ao resort, e assim que chegam, são recebidos por mulheres com toalhas refrescantes e água de coco. O grande resort é a única construção de toda a ilha. Hoje opera-se sob sistema *all inclusive* (termo de origem inglesa cujo significado é de um sistema de hospedagem com "tudo incluso" na diária paga referente a comidas e bebidas), além de terem previsões de construção de novos espaços no futuro.

Para os hóspedes, o resort é sinônimo de zero preocupação, tendo à sua disposição tudo que necessita. Sob o ponto de vista empreendedor, o mesmo espaço é palco de grandes operações. A infraestrutura que foi criada exigiu soluções como abastecimento de água potável, energia elétrica e esgoto. Assim, até os dias atuais, as tubulações subaquáticas levam água tratada para a ilha por decantação no continente, e a energia elétrica chega por meio de uma linha privativa, que é então canalizada em dutos subterrâneos. O esgoto é tratado em uma estação capaz de purificar a água resultante, e o lixo orgânico recebe tratamento especial numa usina própria de compostagem.

Dado o seu tamanho e proposta, o empreendimento ajudou a popularizar o conceito de resort no país, principalmente o de praia e destino, quando o Nordeste vivenciou uma alta destes estabelecimentos após os anos 2000. Hoje, apresenta seis restaurantes, dois bares e dispõe de 363 quartos divididos em apartamentos, suítes e bangalôs. Para dar conta das operações, uma equipe de 550 funcionários efetivos trabalham no hotel, sendo 98% de origem das comunidades locais – fato que ajuda a entender que o resort é um dos protagonistas da região.

Os principais polos emissores de turistas são de estados do sudeste, com São Paulo e Minas Gerais na liderança, inclusive, há voos de Congonhas e Confins direto para o aeroporto de Una. Vale destacar que antes da pandemia de Covid-19, cerca de 60% a 70% do faturamento do resort era proveniente de eventos. Atualmente, a preferência se debruça em eventos menores, que não fecham inteiramente a propriedade e sejam complementados com ocupação.

O projeto do resort é inspirado nos modelos culturais da região. A arquitetura do casarão das antigas fazendas de cacau é lembrada nas telhas de barro, nos grandes beirais e terraços de cada apartamento. As construções horizontais em harmonia com a natureza não ultrapassam a altura do coqueiral. O projeto paisagístico aproveita ao máximo a beleza natural da ilha e leva a assinatura dos mesmos profissionais que conceberam os jardins do Epcot Center, da Disneyworld e da Casa Branca.

A construção do hotel contribuiu para mostrar ao povo baiano daquela região as novas possibilidades geradas no comércio e na prestação de serviços. Não é exagero dizer que o empreendimento transformou a vida das pessoas de lá.

5.2.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

Em entrevista com um dos seus diretores, foi mencionado que o resort não possui uma área de Estratégia em seu organograma, mas tem os seus referenciais estratégicos - visão, valores e missão - porém esses se encontram desatualizados com o posicionamento atual da

empresa pois foram criados na fundação do hotel e até o momento não houve ainda uma reconstrução. Assim, pretende-se neste ano revisar tais referenciais de acordo com a realidade atual do negócio, o seu novo posicionamento no mercado e a mudança de gerações dentro de sua operação. Essa construção vai ocorrer no encontro de líderes, com o time de gerência e coordenadores, atingindo um total de vinte pessoas, e deve estar presente todas as frentes de sua operação, como clube de férias, aéreo, administrativo, marketing, entre outras.

Ademais, a partir disso haverá o planejamento estratégico de longo prazo da empresa, onde será mapeado as possíveis possibilidades de expansão de mercado para o negócio. Hoje, as lideranças estão realizando alguns *benchmarkings* (palavra de origem inglesa cujo significado remete a um estudo sobre as práticas de seus concorrentes) por resorts e hotéis no Nordeste para entender mais sobre o posicionamento do seu produto no mercado e gerar *insights* sobre a estratégia mais adequada para os próximos anos do grupo.

Em relação às metodologias e ferramentas, o diretor comentou que já fizeram um planejamento estratégico focado na área de Marketing, onde usaram algumas ferramentas, como a matriz SWOT, criação da persona e perfil do cliente ideal. Mas, não há uma metodologia usada apenas para o gerenciamento estratégico de seus objetivos a nível empresa. Então, o grupo utiliza indicadores em toda a sua operação, entre estes o de NPS e *turnover* (palavra de origem inglesa cuja tradução literária é "taxa de rotatividade de funcionários"), não sendo algo intrínseco a uma ferramenta. Ademais, o diretor afirmou que assim que houver essa revisão dos seus referenciais estratégicos, cuja pretensão da empresa é realizá-la uma vez ao ano, o time irá buscar uma metodologia voltada unicamente para as diretrizes estratégicas do grupo.

No ano passado (2022), o diretor começou a estimular a criação de metas para o time com três níveis de atingimento: mínimo, alvo e superação, e com base em critérios e indicadores internos de cada área, e "macros" a nível liderança. As metas também tinham peso, sendo as de maior as financeiras, e são, em geral, focadas em cinco temas: colaboradores, resultados financeiros, inovação, clientes e sustentabilidade. Além disso, trabalharam com bonificações caso as metas sejam atingidas.

Logo, o diretor enxerga hoje que esse trabalho já trouxe algumas melhorias para a empresa, como um acompanhamento quinzenal dos indicadores pela liderança, realização de uma pesquisa de clima organizacional, criação de um comitê de sustentabilidade e de planos de ação para a implantação das melhorias contínuas que são mapeadas. Também, o entrevistado explicou que os resultados esperados por ele e pela sua área são alinhados com o conselho e CEO da empresa. Assim, ele recebe metas com base nesses resultados e as desdobra em outras a nível tático e operacional. Ademais, o diretor comenta que um ponto

crítico nesse processo é ter metas tangíveis e que o colaborador consiga gerenciá-las, o que acredita que um número máximo de metas por funcionários seriam cinco para se ter um bom gerenciamento e resultado, a fim de evitar frustrações e sobrecargas.

Outrossim, segundo o gerente da área de qualidade e sustentabilidade, durante muitos anos, o resort foi certificado pela ISO 9001, e atualmente estão resgatando os princípios desta norma para manter um Sistema de Gestão da Qualidade composto da nossa missão, visão, valores, objetivos, metas, ações, indicadores e monitoramento contínuo. Desse modo, as normas ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Meio Ambiente) têm sido fundamentais para nortear o planejamento estratégico da empresa e desdobrar as ações necessárias dos processos organizacionais.

5.2.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão

Em relação a análise dos cenários e a tomada de decisões, internamente isso é algo singular de cada área, o que foi comentado pelo diretor que varia bastante a forma como é feita entre essas, sendo um modelo particular da análise de cada uma.

Mas, de modo geral, o gerente descreveu que, primeiramente, realiza-se um mapeamento dos seus *stakeholders*, e, em seguida, identifica as necessidades e expectativas de cada um deles. Após essa etapa, faz-se uma análise dos contextos internos e/ou externos e quais são os fatores relacionados a esses contextos que podem impactar o negócio - para auxiliar esse trabalho, pode-se usar a matriz SWOT se for necessário. A partir disso, a análise é finalizada e com base nessas informações, toma-se as decisões que são requisitadas.

5.2.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

O primeiro desafio destacado pelo diretor é o reposicionamento da empresa, o que envolve uma mudança de cultura e atividades, e sabe-se que o ser humano possui dificuldades e resistência a mudança, ainda mais quando se tem um time bastante antigo no hotel e que estão muito interligados a própria região do resort, o que é muito restrito por ser uma ilha, dificultando, assim, a implantação de inovações na empresa.

Ademais, em qualquer mudança é necessário se ter um comprometimento e disciplina para que os novos processos e procedimentos mantenham-se e façam parte da cultura e operação do hotel, o que exige um maior conhecimento e esforço dos seus colaboradores.

Além disso, o gerente descreveu que o maior desafio em relação à gestão estratégica é manter o planejamento estratégico alinhado e atualizado em relação às mudanças internas e externas que ocorrem na organização ao longo do tempo, as quais nem sempre estão no

controle do negócio. Por isso, planejar é fundamental para conseguir manter as atividades alinhadas à visão de longo prazo do hotel, norteando todos os colaboradores.

5.3 HOTEL C

5.3.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

O hotel C se caracteriza por ser uma empresa familiar e mais tradicional, com quatro estrelas, com 35 anos de operação, localizado à beira-mar em Porto de Galinhas, Pernambuco, cujo terreno foi comprado em 1985.

A proposta do empreendimento é fazer o cliente feliz e a vontade como em sua própria casa. Isso começa pela arquitetura e desenho de todo o hotel, desde o lobby e áreas comuns aos jardins, com seus redários sob os coqueiros, as pérgolas floridas e os restaurantes totalmente integrados às áreas de convívio. O projeto conversa com a flora e a fauna local, um grande patrimônio seu.

O hotel conta com uma estrutura de quatro piscinas, incluindo três hidromassagens, SPA, uma grande área de lazer para as crianças, duas quadras esportivas, além de três pontos de consumo, tanto internos quanto externos, na área da piscina. Ademais, possui em torno de 180 quartos para diferentes públicos, como casal, família, amigos, divididos entre apartamentos, cinco bangalô luxo e dois de super luxo, sendo os dois beira mar.

Ademais, diferentemente de outros, é oferecido uma casa, localizada a 4 km do hotel e com vista à beira-mar, caracterizada como uma proposta de hospedagem prime, sendo uma opção para quem prefere maior sofisticação, privacidade e maior conforto. Trata-se, de fato, de uma casa de praia, mas com todos os serviços do hotel, como chef de cozinha, garçom, camareira e segurança exclusivos. Possui um design de charme e obras de arte por toda parte, e acomoda confortavelmente até oito adultos e quatro crianças, com quatro quartos, contando com uma banheira relaxante de hidromassagem na varanda.

Estão na segunda geração da família gerenciando o negócio, sendo os dois irmãos os únicos pertencentes a sua diretoria, o seu pai proprietário, e há um sócio que não possui relação direta com a operação do hotel. Então, as duas áreas principais são Comercial, com gerentes liderados pelo diretor nas frentes de Vendas, Financeiro e Contabilidade, e Operacional, nas frentes de Qualidade, Experiência e Operação. Ademais, foi comentado que não há outro membro da família que trabalhe diretamente na operação da empresa além dos dois irmãos e o seu pai.

5.3.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

O hotel é uma empresa em que a família está completamente no controle da sua gestão, já que os três familiares formam a sua frente executiva (CEO e diretoria). Visto isso, não há uma necessidade de uma área voltada à estratégia, no momento, pois faz parte do trabalho desse comitê executivo planejar e executar as estratégias da empresa, repassando as diretrizes estratégicas para a sua gerência.

Há 10 anos atrás o time criou a visão, missão e valores do hotel, as quais foram impulsionadas por uma época bastante instável na região, em que houve o crescimento da região de Suape (PE), e fez com que a oferta de mão-de-obra se tornasse acirrada, gerando, também, um alto *turnover* de seus funcionários. Assim, nesse momento, enxergaram a necessidade da construção de seus referenciais estratégicos, enxergando a missão da empresa como uma própria meta e a impulsionadora do trabalho de todos os seus funcionários, desde as tarefas mais simples às mais complexas. Logo, acreditam que a missão é a razão maior pela qual a organização existe, que é "fazer as pessoas felizes".

Também, os seus valores foram construídos nesse momento, os quais guiam os comportamentos dos seus funcionários e estabelecem as diretrizes que seguem como empresa, que são:

- Hospitalidade: "Oferecemos experiências incríveis e inesquecíveis, tendo como princípios a nossa hospitalidade, o carinho e o bem receber."
- Trabalho em equipe: "Cada um faz a sua parte de forma perfeita para que tudo funcione. Somos um grupo em constante aprendizado: uns ajudando aos outros."
- Inovação: "Estamos sempre à frente no quesito inovação, buscando surpreender e oferecer um diferencial aos nossos hóspedes."
- Gentileza: "Temos o amor e a gentileza em nossa essência, seja como os hóspedes, entre os membros da nossa equipe ou em nosso trabalho."
- Lealdade: "Somos leais aos nossos princípios. Trabalhamos com honestidade. Existe confiança entre os nossos colaboradores."
- Pernambucanidade: "Somos um hotel pernambucano em cada traço. Todas as nossas referências são regionais, com a cara e o jeito de Pernambuco."
- Responsabilidade social e ambiental: "Estar em Porto de Galinhas não é apenas um privilégio, é uma responsabilidade. Agimos com responsabilidade e compromisso com o meio ambiente, garantindo a estabilidade do nosso hotel e do próprio destino. Geramos oportunidades, valorizamos e respeitamos as pessoas, sejam colaboradores, parceiros ou clientes."

Mas, em relação a ferramentas e metodologias voltadas para a gestão estratégica, não utilizam, no momento, nenhuma. Já realizaram o uso de algumas ferramentas para outros objetivos e setores, porém comentaram que no dia a dia não há uma em específico. Além disso, complementou que a gestão de seus dados, realizado na área comercial, tem como base os históricos da empresa. Em relação a suas metas, essas são construídas de forma empírica, não há um padrão metodológico em sua criação, as quais têm como base a experiência de mercado que o hotel possui.

Logo, os diretores comentaram que em Porto de Galinhas há uma cultura de concorrência bastante saudável, principalmente o comercial, o que é diferente em algumas localidades, já que há uma troca constante e mútua de informações e experiências, assim como uma parceria entre os hotéis e resorts quanto ao aprimoramento de seus desempenhos.

Essa aliança foi gerada há uns 12 anos atrás, quando houve uma crise sanitária na região, tornando as praias inacessíveis e fazendo com que a ocupação abaixasse drasticamente. Visto isso, os gestores perceberam que era necessário se unir e realizar parcerias para que a região voltasse a crescer e as empresas a receber os seus clientes. A partir disso, criou-se uma Associação dos hotéis e resorts da região, com a função de promover essa assistência aos interesses em comum desses empreendimentos em Porto de Galinhas.

Portanto, afirmaram que deixaram de fazer ações individuais, voltados a apenas o seu negócio, e começaram a realizar atividades coletivas que agregassem valor ao mercado da região. Então, os hotéis e resorts mantêm esse contato próximo, realizam visitas técnicas constantes entre si, organizam treinamentos em conjuntos, além de alinharem alguns fatores internos, como, por exemplo, o valor da diária média de certo período, fazendo com que todos mantenham o mesmo padrão e ganhem com isso.

Ademais, é feito um planejamento estratégico anual do hotel com a frente executiva, mas não de forma exclusiva, podendo ocorrer a necessidade de participação de outra pessoa ou colaborador para dar um auxílio no momento, e realizam um acompanhamento mensal de seus principais indicadores com a diretoria e gerência.

Por meio do questionário aplicado a um dos gerentes do hotel, foi descrito que área também analisa as suas performances históricas, determinando os pontos a serem melhorados, e com base na receita versus custo daquela ação, traçam o planejamento de suas ações, processos a serem implementados, treinamentos operacionais e relatórios de controle, para, assim, analisar se os processos do setor estão sendo efetivos ou se há gargalos ou ajustes a serem feitos.

5.2.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão\

Visto que é comum os gestores visitarem frequentemente os hotéis da região, os diretores executivos realizam diversos *benchmarkings* com os empreendimentos de Porto de Galinhas, com o intuito de fazer a análise dos cenários que vem influenciando a sua cesta competitiva. Assim, entendem que não adianta, por exemplo, crescer a tarifa se o restante dos seus concorrentes não fizerem isso, mas sim tomar decisões em conjunto para que os dois consigam se beneficiar com isso.

Também, em conjunto, os gestores organizam os *Famtours*, que são viagens de familiarização, onde os agentes de viagens são convidados a conhecer os produtos e serviços turísticos de um destino. Com isso, a ideia é que esses empreendimentos de Porto de Galinhas consigam vender em maior volume às suas diárias, fazendo com que os seus clientes conheçam vários tipos de hotéis e resorts, agregando valor a todos os envolvidos.

Ademais, realizam um constante acompanhamento político e econômico do mundo, tendo uma assessoria externa que fornece uma visão mais isenta de interferências internas, o que dá um maior embasamento nas decisões a serem tomadas. Além disso, a diretora de Operações realiza bastante viagens ao redor do mundo, além de fazer treinamentos e estudar sobre as inovações, gestão da qualidade e experiência dos clientes no setor, para que conheça mais sobre a indústria de hospitalidade ao redor do mundo, trazendo um diferencial enorme em relação ao mercado nacional, e aplique esses conhecimentos e aprendizados na operação do hotel e na sua cultura, o que afirmou ser uma paixão para ela trabalhar no ramo, tendo a sua principal inspiração na Disney World.

5.3.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

A diretoria de Operações destacou que alguns desafios em sua área para conseguirem atingir seus objetivos são a gestão da qualidade do serviço, que envolve bastante, no hotel, o contato humano entre hóspede e colaborador, e a sua satisfação deve ser algo monitorado constantemente, desde a entrada até a saída do cliente, o que envolve a resolução de problemas de forma ágil, prática e instantânea, exigindo, assim, um maior esforço dos seus colaboradores e da diretora em propagar essa diretriz de se ter um atendimento de qualidade na operação do resort. Visto isso, ela comentou que a gestão dos funcionários também é algo complexo justamente por envolver a prestação de serviços face a face, uma carga de trabalho mais extensa (já que o hotel é aberto todos os dias da semana), e um intenso esforço mental e físico.

Além disso, o diretor Comercial comentou sobre os desafios envolvidos na questão aérea, que vem tendo aumentos nas passagens nacionais, o que se torna um empecilho para os seus

clientes conseguirem se hospedar no resort, já que a maioria utiliza o transporte aéreo para chegar ao local. Ademais, com a abertura plena do mercado internacional após a pandemia de Covid-19, a competitividade aumenta bastante, visto que agora competem com o mercado internacional, o que é uma situação difícil de lidar e de gerar estratégias para converter dos clientes a escolherem o seu resort, visto a alta qualidade e prestígio da indústria de hospitalidade e dos destinos internacionais.

Também, comentou sobre os desafios que envolve a cultura organizacional do hotel, já que é um negócio antigo e mais tradicional, em que a maioria dos funcionários estão há mais de 10 anos trabalhando na empresa, o que possui seu lado positivo mas também negativo, como a dificuldade de se ter uma inovação contínua na operação, para que o negócio não fique defasado em relação a sua cesta competitiva, tornando-se mais uma grande responsabilidade da frente executiva em se dedicar sobre isso, já que possui um time mais fechado e de pessoas mais velhas, que não acompanham tanto as inovações no mercado e são mais resistentes a mudanças se comparados às novas gerações, conforme foi comentado.

Por fim, afirmaram que o setor hoteleiro é muito sensível a adversidades extremas, como greves e pandemias, já que afeta completamente a sua operação por ser um serviço de lazer, o que se torna bastante complexo em lidar com esses desafios extremos pois há a necessidade de grandes reestruturações instantâneas da operação, exigindo-se, na maioria das vezes, um alto custo, e não há como se ter um controle de suas consequências ou um planejamento mais assertivo em relação a esses acontecimentos. Logo, os principais responsáveis por essa readequação da operação são os colaboradores do resort, por isso a grande importância de se ter um time engajado e motivado para conseguir lidar com esses desafios da melhor forma possível, conforme foi descrito por um dos gerentes da empresa.

5.4 HOTEL D

5.4.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

A quarta empresa hoteleira entrevistada é um complexo com três resorts e um hotel, voltados para diferentes públicos, um parque aquático sendo o seu grande negócio, e um restaurante à beira-mar de grande porte aberto ao público interno e externo. Além disso, possuem um clube de férias em que se compra um programa de pontuações para o cliente garantir benefícios de acordo com o plano desejado. E, dentro do complexo, há uma estrutura de shopping, onde alugam espaços de lojas para terceiros.

A empresa hoteleira possui mais de 35 anos no mercado, construída em 1985, vem crescendo mais a cada ano e é quase impossível citar o turismo do Ceará e não relacionar o destino, que fica no município de Aquiraz, em frente a praia Porto das Dunas.

A estrutura do complexo conta com mais de 1000 colaboradores, os quais contribuem para a filosofia da empresa: fazer as pessoas felizes, e que ganhou o selo *Great Place to Work* (ótimo lugar para se trabalhar), considerada uma das melhores organizações para se trabalhar no Brasil em 2016.

Seu grande diferencial é o parque aquático, um dos mais conhecidos do país, diferente de outros construídos longe da praia, fora da cidade e junto às estradas, o empreendimento possui uma vertente bem mais tropical. Segundo o TripAdvisor, este parque aquático pode ser considerado como um dos melhores do mundo, com diversas atrações, divididas em família, moderadas e radicais, e quase oito milhões de litros de água. Ademais, a empresa se preocupa bastante com a segurança dos seus clientes e colaboradores, os salva-vidas contratados possuem a qualificação Jeff Ellis & Associates, um certificado internacional do Programa Integral de Gestão de Risco Aquático (PIGRA). Além disso, o parque possui 8 chalés para os clientes que preferirem um maior conforto e privacidade, e 8 pontos de consumo dentro de sua área. Também, há um cartão para o cliente adquirir passe livre ao parque, com planos de 1, 3 e 7 anos, garantindo uma melhor economia e descontos exclusivos dentro da estrutura e em locais parceiros.

Em relação a sua estrutura de hospedagem, todos os seus resorts foram reconhecidos pelo TripAdvisor como "Travelers' choice" em 2021 - premiação dos destinos favoritos de seus usuários naquele período. Um dos seus resorts é voltado para o conforto e diversão do hóspede, com proximidade da praia e do parque aquático. A estrutura conta com 145 apartamentos, uma área de lazer para as crianças, dois pontos de consumo, quadras esportivas, massagem e um fitness center.

Há outro resort voltado mais para as famílias com crianças menores, prezando, principalmente, pela segurança e conforto dos hóspedes, tendo um total de 182 apartamentos, em que traz um clima de casa de praia tradicional das férias, com uma ambientação rústica e muito confortável. A estrutura do resort tem uma ampla área de lazer, com quadras poliesportivas, fitness center, salão de eventos, clube para as crianças, espaço office, bar e restaurante.

Para os clientes que viajam com muitas pessoas mas não abrem mão do conforto e lazer, há um resort dentro do complexo com essa proposta. Inaugurado em 2013, une os conceitos de resort e SPA de forma harmoniosa e eficaz, e tem um complexo de lazer com tudo o que se precisa para ter férias relaxantes, como quadras poliesportivas, playground externo, três

piscinas, hidromassagem, área para exercícios ao ar livre, spa, salas de massagem, bares, brinquedoteca, salão de jogos, área fitness e para crianças e bebês, de modo geral.

Por fim, há o hotel aconchegante e charmoso, à beira-mar, próximo às belas dunas da região, e um pouco mais longe do parque em relação aos outros empreendimentos, mas é oferecido traslado todos os dias e em horários diversos. Logo, há a sintonia com a praia, em que os hóspedes podem aproveitar a sua vista paradisíaca e a área de lazer ou restaurantes, com 115 apartamentos no total. Desse modo, oferece quadras, quiosques de jogos, sala de ginástica, dois pontos de consumo, entre outras atrações. Assim, percebe-se que a empresa possui diversos hotéis e com propósitos diferentes, o que torna muito mais complexa a sua gestão, conforme foi relatado pelo diretor entrevistado da área comercial.

5.4.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

A empresa não possui uma área centralizada em gestão estratégica, nem mesmo específica em gestão ou operação geral dos seus empreendimentos, o que o diretor comentou que não havia essa necessidade pois são funções desdobradas dentro de cada área.

Em relação a metodologias ou ferramentas estratégicas, o diretor afirmou que não há o uso de alguma específica na área, e que até tentaram implementar algumas, como a BSC - *Balanced Scorecard*, que é um modelo de gestão estratégica, e outros sistemas voltado a gestão operacional, mas recorrentemente se deparavam com uma complexidade grande no momento de seu uso pelos colaboradores da operação, o que dificultava a sua implementação e terminava não dando os resultados esperados, finalizando o seu uso.

Mas, em 2006 a empresa conseguiu encontrar um modelo que se conectava muito com a necessidade do negócio, o qual foi um sistema de gestão à vista com base no modelo Toyota de produção, tendo a sua implantação completa dentro da cultura e dos processos da organização uma duração de cinco anos, em que envolveu a sua implementação e treinamentos constantes.

Até hoje esse sistema é usado e possui um excelente resultado para a organização, visto que traz claramente a definição dos seus processos, desde os serviços gerais até os envolvidos na gerência, e todos são documentados e com fluxogramas das atividades envolvidas. Assim, qualquer pessoa habilitada para o trabalho consegue exercer a sua função apenas com o estudo desse documento.

Portanto, prezam por processos bem definidos, treinamentos aos colaboradores, indicadores que meçam a eficiência do processo e os seus resultados esperados, tal como o mapeamento e implementação de melhorias em relação a qualidade, eficiência e segurança de suas operações.

A fim de se ter um maior comprometimento de seus colaboradores com os procedimentos definidos, havia auditorias frequentes que exigiam a apresentação do processo pelo colaborador responsável, a análise dos resultados de seus indicadores, os planos de ação para as melhorias daqueles que estavam abaixo da meta estabelecida, analisando, também, o engajamento dos funcionários da área.

Além disso, esse modelo trouxe uma grande autonomia para os colaboradores, capacitando melhor as pessoas para desenhar, gerir e medir a eficiência dos processos na sua área de trabalho. E, desse modo, a alta gestão consegue analisar melhor os indicadores e transformá-los em metas importantes e assertivas, como de custo, eficiência ou receita, pelo maior embasamento e entendimento sobre o comportamento dos indicadores envolvidos na operação através dessa gestão implantada, analisando também se faz sentido para o negócio a medição de certo indicador ou não, e repassando isso aos seus times.

A partir disso, são definidas as metas dos seus liderados diretos, que as desdobram em planos de ação e criam metas para cada nível da área, as quais se alinham entre si para que haja o seu atingimento total. Isso pode ser caracterizado pela gestão *top-down*, em que as definições são feitas pela alta liderança e repassadas aos times, mas também *bottom-up*, pois é com base nos indicadores criados e gerenciados pelos níveis mais baixos que se toma tais decisões sobre as metas, dando voz a todos os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, gerando esse senso de responsabilidade e protagonismo aos seus funcionários e um trabalho com maior qualidade, e consequentemente, sendo reconhecidos também por isso.

Assim, o diretor relatou que, no início, as lideranças que gerenciavam as metas relacionadas ao seu time usaram uma ferramenta que fazia a gestão de todos os tipos de indicadores, planos de ação e responsáveis. Mas, terminou sendo algo muito complexo de se usar, o que fez com que as pessoas perdessem muito mais tempo tentando utilizá-la do que focando os seus esforços para atingir os indicadores. Por isso, acredita que se a ferramenta está dando mais problema que agregando valor, há algo errado e deve-se buscar outra alternativa, não achando ainda um modelo ideal para gerir esse processo. Logo, esse método de gestão seguido tem como base o PDCA - Plan, Do, Check and Act (planejar, executar, avaliar e agir), que visa a melhoria contínua dos processos.

Ademais, o diretor comentou que por trás desse gerenciamento há o lado humano do processo, pois as pessoas apenas se sentem motivadas quando utilizam seu potencial criativo e são reconhecidos em seu trabalho, conseguindo-se ter uma maior satisfação, bem estar, engajamento e menor *turnover* de seus funcionários, principalmente dos colaboradores mais jovens, o que não é um problema atual para esta organização mas muito comum no ramo.

Por fim, complementou que a empresa já teve uma missão e visão bem definidas em alguns momentos de sua operação, mas, na prática, percebiam que isso não se transformava em ações e não eram vivenciadas pelos seus colaboradores, então, o diretor comentou que atualmente não possuem mais esses dois referenciais bem definidos e acredita que para o seu negócio não há a necessidade de se ter isso, não fazendo sentido para a empresa, pois a filosofia de seu serviço já está muito intrínseca a sua cultura. Porém, possuem os seus valores e acreditam fortemente neles, o que guia suas atividades no dia a dia, como no estabelecimento de algum processo, e já fazem parte há muito tempo de sua cultura organizacional.

Por conseguinte, anualmente é feito esse planejamento estratégico dos indicadores e objetivos pela alta liderança, e mensalmente há a revisão dos seus resultados entre líder e liderado, o que vai depender de como o plano de ação está sendo realizado. Ademais, há um momento mensal dos diretores com o CEO para a revisão dos indicadores.

5.4.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão

As análises dos cenários são realizadas, na maioria das vezes, pela alta administração, do nível de gerência para cima. Não há um modelo padrão ou ferramenta de análise, é um processo mais intuitivo que estruturado, e vai depender das necessidades de análise de cada diretoria e do momento em que estão. Exemplo, o destino depende bastante de transporte aéreo para a chegada da maioria de seus clientes, então o valor da passagem é um fator que a diretoria comercial sempre está analisando a sua tendência, e buscando soluções conforme sejam as dificuldades identificadas, como aumento dos preços, para tomar uma decisão mais assertiva.

Também, o diretor comentou que possui uma boa relação com os hotéis e resorts de sua cesta competitiva, e troca informações com os gestores de forma recorrente sobre alguns indicadores, como, por exemplo, o percentual de ocupação das empresas, analisando em conjunto o comportamento dos dois empreendimentos em relação ao mercado para tomar as decisões necessárias.

Essas análises tanto são feitas em situações negativas quanto em positivas, para também conseguirem enxergar quais as decisões que obtiveram um bom desempenho e o porquê isso ocorreu, a fim de aprimorá-las mais e repetir. Como não há um padrão e frequência definida de análise, o diretor relatou que isso é feito conforme a necessidade do negócio, porém há certos fatores que as diretorias sempre estão observando, o que vai variar de acordo com a sua área e o momento em que estão. Por exemplo, na área comercial, alguns fatores que o diretor analisa recorrentemente são: valor do câmbio, número de viagens internacionais, grupos que

mais estão indo aos hotéis, região do país em que a maioria dos seus clientes se encontram, resultados de campanhas temporais, como semana do consumidor ou black friday, entre outros.

5.4.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

Os principais desafios enfrentados pelo complexo hoteleiro em relação a sua gestão estratégica são a formação de uma liderança comprometida com os procedimentos envolvidos no sistema de gestão a vista implementado na empresa, impulsionando os treinamentos dos colaboradores, a criação de planos de ação para implantação de melhorias e a instalação de uma cultura de feedbacks. Ou seja, caso haja qualquer problema em uma certa área, o líder que será o responsável, então ele deve entender os processos envolvidos por completo, sabendo, assim, lidar melhor com as dificuldades do dia a dia e ter mais clareza das necessidades da sua operação e melhorias a serem implantadas.

Ademais, outro ponto mencionado é a dificuldade da estratégia definida pela alta gestão conseguir ser desdobrada de forma clara e assertiva, de modo que o planejamento feito seja seguido, em sua maioria, no momento da execução das diretrizes dentro das áreas, já que são muitos os níveis pertencentes a esta e nem todos os colaboradores possuem essa maturidade profissional de compreensão da importância dos objetivos estratégicos para a empresa, então pode ocorrer esse mal repasse da estratégia.

5.5 HOTEL E

5.5.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

O penúltimo hotel entrevistado é localizado em Natal, Rio Grande do Norte, ao lado do Parque das Dunas. Este empreendimento, e outro do mesmo grupo localizado na praia de Pipa, são os dois hotéis brasileiros pertencentes a uma rede espanhola, e sua abertura foi realizada em 2006. Na Europa, o grupo possui 8 empreendimentos, mas as propostas de valor são bastante diferentes dos localizados no Brasil, porém o CEO da rede é da Espanha.

O hotel em Natal é considerado como urbano, localizado no centro da cidade, não possui uma grande área em seu terreno, sendo um edifício mais vertical que a maioria dos hotéis brasileiro, prezando, assim, por maiores tamanhos de apartamentos e quantidades, com um total de quase quatrocentos quartos, que os diferencia do mercado.

Logo, suas acomodações transitam em vários tipos de categorias, e todas possuem vista mar com varandas exclusivas. Seu grande diferencial são as suas suítes, as quais se dividem em torno de cinco categorias, com propostas diferentes para agradar uma grande variedade de

hóspedes, como apartamentos com áreas bem maiores que os do mercado, as TVs Smarts, vista panorâmica, as hidromassagens nas varandas, os seus serviços exclusivos, piscinas no próprio quarto, com borda infinita, entre outros benefícios luxuosos.

Ademais, inclui vários tipos de ofertas de pacotes de acordo com a quantidade de refeições que o hóspede deseja, com 3 restaurantes e 4 bares, o hotel ganha bastantes elogios também quanto a sua culinária e flexibilidade, seja serviço meia pensão ou *inclusive*, por exemplo. E por mais um ano, ganhou o Certificado "*Traveller's Choice 2021*" do TripAdvisor, um dos seus mais importantes prêmios, em que avalia os melhores hotéis do mundo, sendo reconhecido entre as melhores empresas com base nas avaliações dos viajantes.

5.5.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

O hotel em questão não possui uma área de estratégia e não utiliza nenhuma ferramenta ou metodologia específica para a sua gestão estratégica, a qual é função da alta diretoria e presidência do Brasil, visto que é um fator particular de cada país e empreendimento se comparado aos negócios do grupo fora do Brasil, dando a alta administração essa grande autonomia sobre a gestão da estratégia dos hotéis no Rio Grande do Norte.

O CEO do grupo vem ao Brasil a cada três meses, e nessa primeira visita no ano ocorre o planejamento estratégico dos negócios brasileiros (não tendo ligação direta com o planejamento realizado dos hotéis na Europa), o qual ocorre com base na análise do mercado, no posicionamento do produto em sua cesta competitiva e de seu desempenho para a criação das metas estratégicas criadas pelas diretorias do hotel. E, quinzenalmente, o time realiza uma reunião online com os gestores para se ter a análise dos resultados de seus principais indicadores.

5.5.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão

A diretora comercial comentou em entrevista que as análises dos cenários que influenciam o negócio são realizadas de forma intuitiva. Assim, mediante a ocorrência de certo problema ou dificuldade, a diretoria faz a análise interna e externa, por meio de um comparativo com seus concorrentes sobre o fator em questão.

Desse modo, foi complementado que as empresas hoteleiras da região possui uma boa relação entre si, e constantemente trocam informações e auxiliam umas as outras nessas situações mais difíceis, como aumento das passagens aéreas ou baixa ocupação em certo mês, o que pode ocorrer por meio do intermédio de uma Associação de hotéis e resorts do estado, a qual foi criada justamente para realizar esses encontros e reuniões entre os resorts para construir uma forte parceria e defender os seus interesses mediante os cenários políticos e

econômicos do país. Logo, é compartilhado entre os empreendimentos as suas dificuldades, melhorias e ganhos.

5.5.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

Os principais desafios e ameaças que o hotel enfrenta para a implementação e atingimento de sua estratégia são as dificuldades envolvidas no transporte aéreo, como aumento dos preços das passagens aéreas ou diminuição do número de voos para o destino, e a complexidade em posicionar o produto no mercado de acordo com o seu diferencial de modo a manter uma diária média alta e uma elevada ocupação do seu negócio.

5.6 HOTEL F

5.6.1 Apresentação do hotel e da sua proposta de valor

A última rede hoteleira analisada controla três dos resorts mais bem avaliados do Brasil, na Costa dos Corais, em Alagoas. O primeiro resort, construído em 1989, fica localizado em Maragogi. O segundo, aberto em 2008, fica na praia de Ipioca, em Maceió. E o terceiro, construído em 2019, se encontra em Japaratinga.

O destaque dos resorts são que os três contam com serviço *all inclusive*, sendo o último o primeiro do Brasil classificado como Premium. Ademais, as praias em que os resorts estão localizados são uma das mais procuradas pelos turistas no Brasil, de água azul turquesa e quente, além das suas piscinas naturais.

Com mais de 30 anos de experiência a empresa administradora dos hotéis, localizada em Recife - PE e criada em 2015, preza pela excelência em seu serviço, caracterizado como turismo de lazer. Além disso, a inovação de seus serviços é uma constante, tendo a tecnologia como ferramenta indispensável nas vendas e no relacionamento com seus clientes. Ademais, possuem um compromisso com a preservação do meio ambiente e acreditam no turismo como vetor do desenvolvimento sustentável, gerador de oportunidades de trabalho e da valorização da região, reposicionando sua marca em 2021 com seus novos valores, visão e missão.

O primeiro empreendimento é o maior dos resorts, com 344 apartamentos, possui uma grande estrutura, com atividades náuticas, de lazer, SPA, 10 pontos de consumo com muitas variedades de comidas e bebidas, piscinas e tobogãs, entre outras atrações. O segundo resort é o de menor estrutura do grupo, localizado em Maceió, possui 153 apartamentos, 5 pontos de consumo, e atividades de lazer diversas, focado também no público familiar. Já o mais recente resort, em Japaratinga, possui um diferente propósito de público, voltado mais para os amigos e casais, possui 6 pontos de consumos mais requintados, com 230 quartos, sua estrutura é de

médio porte e conta com atividades de lazer mais diversas, como karaokê, shows de bandas menores, bicicletas nas praias, entre outras.

A região em que os resorts estão, a Costa dos Corais, que se inicia em Porto de Galinhas - PE e termina em Maceió -AL, tem historicamente um dos piores IDHs do Brasil, então a empresa assume um papel de transformação dos destinos que atua, levando desenvolvimento e gerando oportunidades de forma sustentável, responsável e valorizando a diversidade.

Por fim, os resorts recorrentemente são reconhecidos com prêmios pelo mercado hoteleiro e a empresa é referência nacional no setor. Por mais um ano, os resorts estão entre os melhores do país no prêmio Melhores Destinos, um dos mais importantes sites de turismo do Brasil, ocupando as posições de primeiro, segundo e décimo lugar no ranking, garantindo a premiação de todos os três. Ademais, na edição de 2019, dois dos resorts figuraram entre a sétima e sexta posição na lista dos 10 melhores resorts com tudo incluído da América Latina, e na de 2022 ocuparam o primeiro e segundo lugar desse prêmio, pelo TripAdvisor. Além disso, na lista dos 25 melhores hotéis do Brasil, esses dois ocuparam a nona e décima quinta posição, e entre os 25 melhores para famílias da América do Sul, os mesmos ocuparam o primeiro e décimo primeiro lugar. Por fim, o resort de maior estrutura da empresa ainda se destacou em mais três categorias: 8ª colocação entre os 25 melhores hotéis para famílias do mundo; o 18º lugar entre os 25 melhores resorts com tudo incluído do mundo; e a 21ª entre os 25 melhores da América do Sul pelo TripAdvisor. Destacando-se, assim, como uma alta performance da organização no mercado hoteleiro.

5.6.2 O planejamento e a gestão estratégica do hotel

É a única rede hoteleira entrevistada que possui uma área de estratégia, a qual possui dois membros, a assistente e a coordenadora, e está dentro da área de Gestão do grupo, na empresa administradora dos resorts, o corporativo, como a chamam.

Assim, as principais metodologias e ferramentas utilizadas pelos colaboradores da área são: PDCA, SWOT, OKR e KPIs, e entre essas, apenas a SWOT não é usada no dia a dia. Ademais, o grupo possui uma visão, missão e valores bem definidos, os quais fazem realmente parte da cultura organizacional da empresa e é de conhecimento de todos, sendo sempre mencionados em treinamentos, reuniões, eventos ou campanhas.

A sua missão é "Marcar a vida das pessoas, promovendo experiências de descontração e bem estar em equilíbrio com a natureza". A visão do negócio, referente a 2025, é "Ser o maior, melhor e mais sustentável grupo de turismo de lazer do Nordeste". Logo, seus valores são:

- Amamos gente: Valorizamos o potencial de todas as pessoas, buscando superar as suas necessidades, expectativas e respeitando a diversidade. Acreditamos numa gestão com inclusão de verdade, colocando as pessoas acima das coisas porque amamos gente;
- Somos genuínos: Ética e confiabilidade são inegociáveis. Alcançamos resultados sólidos, por meio de uma atuação íntegra e transparente;
- Vivemos em equilíbrio: Acreditamos que bem-estar, felicidade e produtividade andam juntos e promovemos um ambiente saudável, leve e descontraído;
- Respiramos excelência: Somos apaixonados por qualidade, sempre executando atividades da melhor forma e aprimorando nossos métodos e ferramentas. Utilizamos os nossos talentos para surpreender sempre;
- O impossível nos inspira: Mudamos a regra do jogo indo além do previsível. Somos capazes de transformar dificuldades em oportunidades, que nos fazem alcançar resultados inacreditáveis;
- Construimos coletivamente: Confiamos na inteligência coletiva para desenvolvermos soluções criativas, quebrar paradigmas e inovar.

Além da área, há o comitê da estratégia, em que se faz presente o CEO, vice-presidente, todos os diretores e alguns gerentes mais estratégicos do negócio. Esse comitê em conjunto com a área se reúne semestralmente para realizar o planejamento da estratégia. Esse momento tem duração de 4 dias, os participantes ficam o dia todo imerso em atividades, como revisões dos referenciais estratégicos, discussões sobre certos temas mais específicos e importantes referentes ao setor (assunto econômico, posicionamento de mercado ou político), reavaliação da matriz SWOT da empresa, revisões das metas de longo prazo e criação das do próximo ciclo, por meio do uso da metodologia OKR.

Após esse momento, a área de Estratégia é responsável pelo gerenciamento dos OKRs, em que ocorre o planejamento dos KRs ou entregáveis, com a criação dos planos de ação, definição dos responsáveis e time envolvido, e definições dos indicadores e marcos de entrega. Depois, há o acompanhamento das atividades por meio de reuniões quinzenais com os setores responsáveis pelas metas e a área de estratégia, em que se registra sobre o andamento das suas atividades, as dificuldades, e atualiza-se os indicadores. E, assim, no final do ciclo - que é semestral, há a apuração dos resultados, reflexão sobre as lições aprendidas pelos responsáveis e reconhecimento das metas atingidas e entregas alcançadas pela alta liderança.

Ademais, ao longo do ciclo ocorre três eventos para toda a empresa: Divulgação, Check-point e Debriefing dos OKRs, em que todos os seus membros participam. O primeiro é de divulgação do planejamento estratégico, focado na metodologia OKR, pela área de

Estratégia e comitê. O segundo é uma atualização do andamento do plano de ação de atingimento das metas pelos seus responsáveis. E o terceiro é o compartilhamento do resultado final do ciclo pela área.

Por fim, a área de Estratégia também fica responsável por apresentar esse planejamento estratégico a todos os colaboradores que entrarem na empresa, reunir-se com o comitê da estratégia bimestralmente para atualizá-los sobre o andamento das metas e as principais dificuldades, além de fazer esse acompanhamento contínuo e constante por meio da plataforma de gestão de tarefas usada, a Asana, e dar treinamentos para todo os colaboradores do grupo sobre a estratégia da rede hoteleira. De forma que a estratégia do grupo fique cada vez mais transparente a todos e que os colaboradores consigam entendê-la.

5.6.3 Análise dos cenários que influenciam o negócio e a sua tomada de decisão

Neste ano, a área de estratégia iniciou a realizar o planejamento estratégico das áreas dos grupos, o qual ocorre em um dia, por meio da apresentação dos referenciais estratégicos e OKRs, criação da SWOT da área, apresentações sobre o desempenho da área no último semestre pelas lideranças, e criação do plano de atividades daquele setor no semestre, com base no PDCA. Dessa forma, internamente, cada área vem realizando essa análise dos cenários externos e internos a ela, por meio da SWOT, para conseguir tomar as decisões mais importantes dos seus planos de ação.

Em relação ao nível empresa, é responsabilidade de cada diretoria e gerência realizar essa análise do seu setor e trazer informações a partir disso para serem discutidas e avaliadas no planejamento estratégico semestral ou nas reuniões bimestrais, além do próprio comitê da estratégia possuir um grupo na plataforma de comunicação digital do hotel, o Slack, para trocar informações referentes ao que o mercado está fazendo ou inspirações de diretrizes estratégicas.

Ademais, os líderes do negócio possuem uma boa relação com os gestores dos empreendimentos hoteleiros da região, então é comum ocorrer visitas técnicas em diversos setores destes hotéis ou vice-versa, além de troca de informações internas e *benchmarks*.

5.6.4 Os principais desafios em relação a implementação e atingimento da estratégia

Os principais desafios da empresa em relação a implementação e atingimento da estratégia são: Distanciamento do corporativo aos resorts. Os hotéis ficam em torno de 3 a 4 horas do escritório em Recife, por isso, há uma maior dificuldade em desdobrar a estratégia dentro dos resorts, pois além do contato ser realizado na maioria das vezes de forma online sobre o tema, 90% dos responsáveis são pertencentes a equipe do corporativo, o que traz essa

distância do time dos resorts com os KRs ou entregáveis da organização, tornando-se, assim, mais difícil deles entenderem melhor a estratégia do grupo e a metodologia utilizada; Outro ponto é o pouco conhecimento sobre a metodologia OKR por uma boa parte dos membros da empresa, o que dificulta o entendimento pleno da essência da gestão estratégica pelos colaboradores, que é a geração de aprendizados eficazes e rápidos, e o engajamento com as metas desafiadoras que fazem parte dessa metodologia, gerando, em alguns, frustração do não atingimento completo e desmotivação pelo time; Ademais, o espírito competitivo dos colaboradores da empresa gera um ponto prejudicial, quando é muito elevado, para o atingimento das metas, pois as áreas começam a focar em atingir a meta referente apenas ao seu setor, não colaborando com os colegas de outros departamentos no atingimento das suas metas, deixando de lado, assim, a visão de colaboratividade que a metodologia traz, sua função principal de gerar aprendizados, e que é melhor para a organização uma boa entrega final em vários resultados do que uma ótima entrega em apenas um.; Outro desafio analisado foi o de repassar a importância da estratégia da empresa para os colaboradores da ponta de forma que eles consigam compreender plenamente o tema e assumir uma responsabilidade coletiva no atingimento da estratégia planejada. Atualmente, é dever da área de Estratégia que todos os funcionários do grupo recebam o treinamento sobre a gestão estratégica do hotel. Entretanto, ainda é difícil criar essa cultura dentro dos três empreendimentos, visto que os KRs são apenas a nível empresarial, o que fica bastante focado no corporativo. Com isso, não fica claro, também, como o trabalho dos funcionários da operação são importantes para o atingimento dessas metas; Por fim, por se tratar de metas ousadas e bastante estratégicas, em muitos momentos precisam do apoio de órgãos públicos e estão bastante suscetíveis a eventos externos, o que envolve muita burocracia e lentidão das atividades, já que é um fator que não possuem controle, atrapalhando o atingimento de alguns objetivos estratégicos pois dependem dessa colaboração e apoio externo.

5.7 DISCUSSÃO

Primeiramente, diante das entrevistas realizadas e do questionário aplicado, ter uma área, independentemente do seu tamanho, focada na concretização da estratégia do negócio foi apenas a prioridade de um entre as seis empresas hoteleiras entrevistadas. Também, essa última rede analisada é a única que demonstra ter referenciais estratégicos bem definidos e difundidos (visão, missão, negócio e valores), uso de metodologias específicas para a área, como SWOT e OKR, e possuir processos de planejamento, acompanhamento e fechamento de ciclo bem estruturados. Essa clareza nos processos, uso de metodologias específicas que geraram resultados mais eficazes, e referenciais bem definidos é fruto da área de Estratégia, a

qual foi recém formada na empresa e possui uma grande importância em direcionar e acompanhar as prioridades do negócio, conforme foi analisado. Logo, a existência dessa gestão estratégica bem estruturada pode estar influenciando o bom resultado da organização, o que pode ser demonstrado pela premiação por "Melhores Destinos" em que os seus empreendimentos atingiram três das dez primeiras posições de melhores resorts do Brasil no ano de 2022.

Também, de forma geral, todas as empresas afirmaram que realizam o planejamento estratégico semestral ou anual, para revisão de indicadores-chave, análise do posicionamento da organização perante o mercado, avaliação dos referenciais estratégicos ou criação de metas pela alta liderança - temas que variam entre os hotéis mas possuem semelhanças em seus propósitos. Assim, é evidenciado a importância desse momento para a implementação do gerenciamento estratégico, sendo parte fundamental do processo pois os líderes se reúnem para refletirem sobre o desempenho empresarial, o seu propósito e valores, a gestão de seus colaboradores e recursos, inovações no mercado, a sua visão, entre outros assuntos essenciais para a prosperidade e direcionamento do negócio, a fim de gerar discussões valiosas, ideias criativas e um alinhamento mais incisivo da liderança.

Ademais, ter uma proposta de valor bem definida e clara do propósito, público alvo e tipo de serviço que é oferecido também faz parte da gestão estratégica dos hotéis entrevistados, guiando, assim, as suas atividades para que ocorra uma ótima experiência aos clientes em sua estadia. É notório, então, que alguns empreendimentos mais antigos analisados, com mais de 15 anos de mercado, não possuem uma definição tão clara de seus referenciais estratégicos e proposta de valor em comparação com outros, justamente porque antes esses aspectos não eram reconhecidos pelo mercado como importantes para uma empresa. Logo, foi criada uma cultura que não carrega tais referenciais na sua rotina de trabalho, sendo essas organizações as que mais relataram dificuldade de crescimento e de inovar seus procedimentos, o que pode estar ligado a essa falta de integração na cultura dos referenciais estratégicos.

Em relação ao uso de metodologias e ferramentas para a gestão estratégica, a minoria dos empreendimentos analisados utilizam alguma, apesar de todos possuírem pelo menos uma em uso referente a área de Marketing, Vendas, Financeiro ou Sucesso do Cliente. Percebendo-se, assim, que a maioria dos hotéis entrevistados estão com maior foco nos indicadores de receita, diária média ou NPS, do que nos referentes a processos internos, metas estratégicas e gestão de performance de seus funcionários. Isso reflete diretamente na realização de uma análise mais assertiva de desempenho da empresa e geração de melhores resultados, o que pode ser afetado negativamente se não houver um acompanhamento constante de seus indicadores, implantação de melhorias nos processos e criação de metas que impulsionam o resultado da

organização e motivam os seus funcionários. Logo, apesar de alguns diretores comentarem que estão buscando ferramentas para gerir melhor tais aspectos, outros não demonstraram enxergar tanta relevância sobre esse tema, mas, também, relataram uma maior dificuldade em lidar com problemas inesperados e gerir seus processos, o que pode estar relacionado a essa ausência de uma análise estruturada interna mais fidedigna do negócio e do aprimoramento dos resultados, por meio da formação de indicadores-chave dos processos e planos de melhorias.

Em relação a análise dos cenários externos e tomada de decisão, alguns gestores relataram um ambiente mais amigável entre seus concorrentes locais, como o caso da cidade de Natal e Porto de Galinhas, onde há uma Associação que realiza a troca de informações e dificuldades, promovendo diversos *benchmarks*, para que haja essa análise com os hotéis da performance dos empreendimentos, proporcionando uma melhor tomada de decisões estratégicas, e beneficiando, assim, a todos, além da formação de possíveis parcerias. Também, foi relatado em todas as entrevistas que os hotéis trocam muitas informações entre os negócios do ramo, e os gestores possuem os contatos uns dos outros, realizando tanto visitas presenciais quanto ligações remotas para conversarem. Ademais, alguns possuem um conselho com sócios ou externos a empresa que auxilia no processo de tomada de decisões mais estratégicas, e os diretores relataram também que realizam pesquisas em busca de referências internacionais, e não apenas regionais ou nacionais. De forma geral, essas análises são intuitivas, não seguem um padrão, e seu tema depende do momento social, político, econômico e ambiental da sociedade, por isso variam por localização, tipo de empreendimento e serviços ofertados. Além disso, com base nas informações analisadas, sugere-se que a técnica de *benchmarking* se destacou bastante no ramo, sendo uma ferramenta de uso constante pelos gestores da maioria dos hotéis e resorts.

O último tópico comentado foi sobre as dificuldades que as empresas possuem, sendo algumas mais externas e comuns, como os problemas mencionados sobre o transporte aéreo, e outras internas, as quais foram mais focadas na gestão de colaboradores, sendo um problema relatado pela maioria. Demonstrando-se, assim, que o gerenciamento estratégico apenas consegue ser bem implementado se houver uma boa gestão das pessoas na organização, pois são estas que irão implantar as ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da mesma.

Desse modo, algumas empresas comentaram que já buscaram e testaram diversas ferramentas no mercado para conseguir bons resultados em sua gestão, sendo a SWOT usada por um maior número desses empreendimentos hoteleiros, e outras usadas apenas por uma das organizações analisadas, como a ferramenta OKRs. Isso demonstra que os hotéis possuem

culturas diferentes, e que uma ferramenta pode servir a um e não a outro. Então, o resultado sugere que o alinhamento entre a cultura e a metodologia, ferramenta ou tipo de gestão implementada é um fator importante para ajudar as empresas a alcançarem seus resultados estratégicos esperados.

Logo, a análise dos dados sugere que não é uma metodologia específica ou ferramenta famosa no mercado que vai gerar o sucesso do negócio, mas sim a que conseguir se alinhar com a rotina de trabalho e cultura da organização, fazendo-se parte desta, por meio de treinamentos, acompanhamentos e implantação de melhorias constantemente. Assim, o estudo mostrou que algumas empresas possuem uma gestão mais descentralizada, sendo cada área mais autônoma, e outras trabalham com objetivos a nível empresarial, a fim de gerar essa maior colaboração entre os setores, o que vai depender de como os colaboradores vão se adaptar e desenvolver uma melhor performance. E, apesar de se tratarem de organizações do mesmo ramo, região e com uma boa experiência no mercado, as organizações analisadas possuem maneiras diferentes de gerenciar seus colaboradores, e os problemas mais comentados foram voltados para essa gestão e consolidação da cultura organizacional, que dificultam a implementação e atingimento das diretrizes estratégicas, como a resistência a mudanças, falta de disciplina e engajamento.

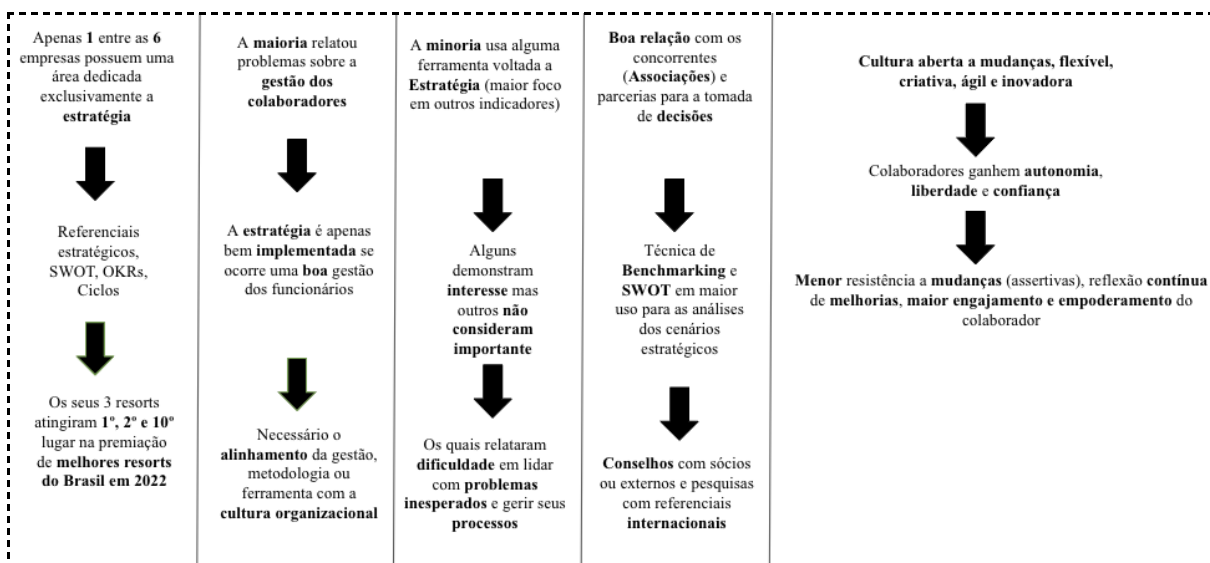
Portanto, com base nas informações analisadas, sugere-se que é importante se ter uma cultura aberta a mudanças, algo relatado por todos os diretores, pois por se tratar de um setor com constantes modificações de sua operação no dia a dia, é imprescindível que a equipe seja flexível, criativa, ágil, inovadora e protagonista desse processo de mudança. Desse modo, demonstra-se como é relevante que os próprios colaboradores ganhem autonomia, liberdade e confiança para sugerir ideias e melhorias nos setores que trabalham, exercendo sua capacidade criativa e crítica, e gerando, assim, uma reflexão constante sobre as suas atividades e mudanças mais assertivas, já que o responsável por aquela operação está solucionando os seus problemas, fazendo com que haja menos resistência e mais engajamento de seus colaboradores.

Ademais, como os hotéis analisados são produtos que exigem uma alta qualidade dos seus serviços, com uma rotina mais extensa, localizados em cidades menos urbanizadas, e demandar um contato direto com os seus clientes, é notado que está cada vez mais difícil de encontrar pessoas com a qualidade e desenvolvimento requisitado no setor, ou que permaneçam por mais tempo na empresa. Assim, os resultados sugerem que há uma grande importância no desenvolvimento da área interna de recursos humanos dos empreendimentos, a fim de se ter um melhor alinhamento do líder com o liderado sobre o seu papel no atingimento dos objetivos da organização e os seus ganhos com isso. Desse modo, é sugerido

que o desdobramento da estratégia, que na maioria das empresas analisadas seguem a gestão *top-down*, seja feito em todos os níveis do seu organograma, difundindo cada vez mais os referenciais estratégicos e a relevância dos seus resultados-chave, de modo que seja incorporado na cultura essas diretrizes e torne-se prioridade na rotina de trabalho dos funcionários, os quais podem trazer melhores *insights* para tais metas e objetivos se estiverem incluídos no seu gerenciamento, tendo-se também uma gestão *bottom-up*, de modo que a junção desses dois tipos de direção traga melhores resultados performados. E, posteriormente, pode-se desdobrar as metas em todos os níveis de liderança para que haja um melhor alinhamento, motivação contínua e empoderamento dos funcionários, conforme o que foi relatado pela experiência do complexo hoteleiro do Ceará, em que conseguiu, assim, atingir as estratégias empresariais planejadas.

Por fim, percebe-se que os gestores ainda não possuem um conhecimento tão aprofundado e detalhado sobre o tema gerenciamento estratégico, sendo percebido pela pesquisadora, em algumas entrevistas e respostas do questionário, uma troca de significados e falta de compreensão de termos importantes sobre a literatura envolvida na gestão da estratégia organizacional, prejudicando, dessa maneira, o seu desenvolvimento e o crescimento das organizações. Segue-se, assim, que ter colaboradores dedicados a esse tema, como ter um setor de estratégia, pode trazer um maior conhecimento literal sobre esses tópicos mais relevantes, como foi relatado pela experiência da rede hoteleira localizada no estado de Alagoas, conseguindo difundir tais aspectos com maior detalhamento e frequência para as diretorias e gerências, e, conseqüentemente, para os outros colaboradores da empresa de maneira mais ágil, criando, desse modo, objetivos e metas condizentes com as metodologias que auxiliam o seu gerenciamento estratégico e que conseguem agregar mais para a empresa.

Figura 3 - Síntese das hipóteses e *insights* dos estudos de caso da pesquisa



Fonte: A autora (2023)

6.0 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho, que é de conduzir um estudo exploratório sobre as práticas, dificuldades, experiências e ferramentas da gestão estratégica em seis resorts e hotéis do nordeste brasileiro, foi concluído e atingido pela pesquisadora. Isso pode ser afirmado pois as informações necessárias para as análises foram coletadas a partir dos próprios diretores e gerentes dos empreendimentos, por meio das entrevistas e questionário, que trouxeram a visão e as considerações de pessoas que conhecem profundamente o negócio e o gerem em sua totalidade, possuindo experiências relevantes e reconhecidas perante o mercado. Em relação a base conceitual, as informações foram colhidas a partir de fontes confiáveis e atualizadas, conseguindo se ter uma melhor compreensão sobre os elementos centrais presentes nos estudos de caso desenvolvidos. Ademais, foram realizadas as análises dos problemas identificados pelos gestores no gerenciamento estratégico das organizações, assim como suas consequências ao negócio. E, por fim, conseguiu-se gerar hipóteses e *insights* sobre os modelos de gestão, tipos de práticas, aprendizados e ferramentas usadas nas empresas, e dos resultados gerados a partir destas.

Os principais resultados gerados a partir deste trabalho podem ser sintetizados em três aspectos. Primeiramente, sugere-se que os referenciais estratégicos e a proposta de valor dos hotéis e resorts, na maioria dos casos, demonstram ser o ponto de partida para a construção e consolidação das metas e objetivos estratégicos. Assim, sem a realização dessas definições não há uma cultura organizacional alinhada com o propósito e diretrizes da organização, pois os colaboradores não serão direcionados a realizar o seu trabalho com esses valores e aspirações difundidos no seu dia a dia, resultando em uma entrega sem valor ao cliente. Ademais, foi possível analisar com os estudos feitos que o planejamento estratégico é uma prática comum a todos os seis hotéis e resorts entrevistados, demonstrando, assim, a sua importância para as empresas visto que é um processo primordial para o gerenciamento estratégico.

Além disso, um segundo resultado sugestionado com base nos estudos de caso realizados é sobre a necessidade de testar e averiguar uma ferramenta, metodologia ou modelo de gestão implementado que esteja alinhado com a cultura da organização, para que esta consiga atingir seus resultados. E, não há como esse alinhamento ser totalmente feito se não houver um acompanhamento frequente do desempenho desses indicadores com os times responsáveis, mesmo que haja um planejamento estratégico com a estruturação dos seus referenciais e metas, pois é com base nesse acompanhamento que será possível analisar se o modelo está sendo integrado a empresa ou não. Ademais, sabe-se que, atualmente, há diversas ferramentas

no mercado ou métodos voltados para a gestão da estratégia empresarial. Porém, por meio das análises feitas, notou-se que a minoria dos hotéis e resorts estudados possuem uma ferramenta que utilizam diariamente com foco na gestão estratégica. Assim, a maioria dos empreendimentos mostraram não possuir a necessidade de uma ferramenta ou metodologia focada nessa frente, ou ainda não encontraram uma alinhada às suas expectativas. Mas, a maioria dos gestores relataram que conseguem ter um bom desempenho de seus indicadores com base na gestão de suas operações, a qual varia bastante por empresa, demonstrando, mais uma vez, que a necessidade de um alinhamento entre a cultura e o modelo de gestão implementado é o ponto primordial para se atingir os seus resultados, além do acompanhamento recorrente desses indicadores estratégicos, para que as reflexões e melhorias sejam aplicadas continuamente.

Outrossim, o terceiro resultado observado foi um aspecto em comum em todas as empresas analisadas, que é a importância do gerenciamento de seus colaboradores para o atingimento estratégico das metas e objetivos do negócio. Logo, pode-se denotar que sem uma boa gestão de seus funcionários poucos resultados serão alcançados, já que tais entregas dependem dos seus esforços, e não serão realizadas sem o engajamento, motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Além disso, é necessário executar modificações nos processos atuais para a implementação das estratégias, e sabe-se que o ser humano é resistente a mudanças. Logo, percebe-se que é de suma importância desenvolver constantemente os colaboradores, através de treinamentos e aprimoramento de suas habilidades, de modo que recebam autonomia e liberdade para sugerir e implantar melhorias nos procedimentos envolvidos, empoderando-os de forma contínua. Ademais, os estudos realizados sugerem que as metas são melhores construídas e os referenciais são enraizados na cultura quando os colaboradores são incluídos no desdobramento do planejamento estratégico pela suas lideranças, desempenhando, assim, as suas atividades de uma melhor maneira, visto que são reconhecidos pelos líderes e tomam consciência da importância de seu trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, fazendo-se parte dessa construção mais assertiva, motivante e realista dos resultados esperados.

6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta algumas limitações na sua elaboração, como apenas um resort ou hotel estudado por 6 dos 9 Estados para realizar uma análise regional, limitando se ter uma generalização dos resultados encontrados. Assim, não há como apresentar conclusões generalistas pois foram apenas 6 empreendimentos analisados da região do Nordeste, a qual possui o maior número de empresas no ramo hoteleiro do Brasil.

Além disso, cada um possui serviços, proposta de valor, público alvo, tamanho, localização e tempo de experiência diferente, o que demonstra que as organizações possuem necessidades específicas, sendo difícil agregar cada uma das análises feitas pelos seus gestores, mesmo que o propósito principal entre estas seja o mesmo, de oferecer uma experiência de valor ao hóspede.

Ademais, os *insights* gerados foram com base nas interpretações dos diretores e gerentes dos empreendimentos em conjunto com as da própria pesquisadora, não havendo dados cientificamente comprovados nos estudos de caso, o que torna as análises sensíveis em relação a sua precisão. Além disso, o tema principal do trabalho remete a informações mais particulares e confidenciais das empresas, sendo a única fonte a estas diretamente com os seus colaboradores, tendo uma maior limitação de acesso às informações e podendo causar uma distorção dos seus fatos.

Portanto, por se tratar também de um tema ainda não tão maduro nas empresas hoteleiras, foi difícil de conseguir informações mais específicas relacionadas apenas ao gerenciamento estratégico destas.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

É possível concluir que sempre há algo a mais a ser descoberto sobre o tema, justamente pela abrangência que este possui. Como sugestão de trabalhos futuros, uma oportunidade de melhoria seria investigar mais a fundo como é feito a gestão dos indicadores de cada hotel, entendendo melhor seus processos, cargo responsável e fluxo de atividades. E descobrir também quais os desafios envolvidos nessa gestão, que são mais específicos à operação do negócio.

Além disso, seria interessante realizar um estudo de caso sobre os planejamentos estratégicos que ocorrem nas empresas, o que foi um ponto comum em todas entrevistadas, buscando entender como esse é feito, quem participa, qual a função de cada um nesse momento, o que é construído, e qual o efeito disso para a organização, detalhando tais características de forma mais aprofundada.

Ademais, o estudo poderia ser mais aprofundado e fidedigno se focasse em apenas um estado ou fosse possível entrevistar mais de um hotel ou resort de todos os estados do Nordeste. Assim, uma sugestão para trabalhos futuros seria focar em apenas uma localidade, o tipo de serviço do empreendimento ser o mesmo, e ter uma maior amostra de empresas.

REFERÊNCIAS

- BORDEAN, Ovidiu-Niculae; BORZA, Anca. Strategic Management Practices within The Romanian Hotel Industry. *Amfiteatru Economic Journal*, Bucureste, v. 16, n. 8, p. 1238-1252, nov./dez. 2014. Disponível em: <https://www-webofscience.ez16.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000344543900015>
- GONÇALVES, Carlos; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- HOFRICHTER, Markus. *Análise SWOT*. São Paulo: Simplíssimo, 2017.
- KALIPCI, Mehmet; YAY, Ozlem. Review of strategic management studies on tourism. *Anatolia-International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Anatolia, v. 29, n. 4, p. 566-580, maio, 2018. Disponível em: <https://www-webofscience.ez16.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000471755100007>
- LEITE, Cláudia. Maceió é o destino do Nordeste mais procurado para férias de verão em 2023: Capital alagoana também é o 2º destino mais buscado do país para viagens no mesmo período. *Ascom Semtel*, 12 de dezembro de 2022. Disponível em: [https://maceio.al.gov.br/noticias/semtel/maceio-e-o-destino-do-nordeste-mais-procurado-para-ferias-de-verao-em-2023#:~:text=Macei%C3%B3%20ocupa%20a%20primeira%20posi%C3%A7%C3%A3o,Rio%20de%20Janeiro%20\(RJ\)>](https://maceio.al.gov.br/noticias/semtel/maceio-e-o-destino-do-nordeste-mais-procurado-para-ferias-de-verao-em-2023#:~:text=Macei%C3%B3%20ocupa%20a%20primeira%20posi%C3%A7%C3%A3o,Rio%20de%20Janeiro%20(RJ)>). Acesso em: 05, maio, 2023.
- LOBATO, David et al. *Gestão Estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.
- MELLO, Francisco S. Homem. *OKRs, da missão às métricas*. São Paulo: Culture Inc, 2019.
- NALIN, Carolina. Desemprego do Nordeste chega a 14,9%, mais que o dobro da taxa registrada no Sul do país; veja ranking: Rendimento médio do trabalhador só cresceu no estado de São Paulo no primeiro trimestre deste ano, aponta IBGE. *O Globo*, 13 de maio de 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/desemprego-no-nordeste-chega-149-mais-que-dobro-da-taxa-registrada-no-sul-do-pais-veja-ranking-25508610>>. Acesso em: 10, maio, 2023.
- NATENTHEREN, Kaliappen. Strategic Management Role in Boosting Hotel Performance. *Polish Journal Of Management Studies*, Changlon, v. 20, n. 1, p. 233-242, set./dez. 2019. Disponível em: <https://www-webofscience.ez16.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000510861300021>
- PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- QEHAJA, Albama; KUTLLOVCI, Enver; PULA, Justina. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, Zagreb, v. 19, n. 1, p. 67-99, junho, 2017. Disponível em: <https://www-webofscience.ez16.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:00041050000003>
- SANTOS, António. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- Setor de Turismo movimentou R\$238,6 bilhões no Brasil em 2019, aumento de 2,2%. *Diário do Comércio*, 9 de março de 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/turismo/setor-de-turismo-movimentou-r-2386-bilhoes-no-brasil-em-2019-aumento-de-22/>>. Acesso em: 15, abril, 2023.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTOM, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2009.

SOMOV, Dmytro. The functional approach to strategic management. Economic Annals-XXI, Kiev, v. 171, n. 5-6, p. 19-22, outubro, 2018. Disponível em: <https://www-webofscience.ez16.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/full-record/WOS:000455818000002>

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista aos diretores das empresas hoteleiras analisadas

1. Como é a operação do hotel/resort?;
2. Qual a proposta de valor do hotel/resort?;
3. Quem é o time responsável pela gestão da estratégia do hotel/resort?;
4. Quais ferramentas/metodologias são utilizadas para elaboração e implementação da estratégia?;
5. Como e quando é feito o planejamento estratégico do hotel/resort?;
6. Como é feita a análise dos cenários que influenciam o hotel/resort e contribuem para a formulação da estratégia? ;
7. Quais os principais desafios no processo de criação e implementação da estratégia?.

APÊNDICE B - Perguntas do questionário aos gerentes das empresas hoteleiras analisadas

1. Em qual hotel ou resort você trabalha?;
2. Em qual área você trabalha?;
3. Qual é o seu cargo?;
4. Como é realizado o gerenciamento estratégico do hotel/resort que você trabalha? É utilizado alguma ferramenta ou metodologia para o planejamento e implementação dos objetivos estratégicos?;
5. Como é feita a análise dos cenários externos para a melhor formulação das estratégias da empresa?;
6. Quais os principais desafios no processo de criação e implementação dos objetivos estratégicos da empresa?;
7. Caso queira comentar algum outro ponto, fique a vontade (questão não obrigatória).