



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE HOTELARIA

**ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE:
estudo de casos múltiplos na hotelaria de São Luís**

São Luís
2017



DADILSE CRISTINA LEITÃO

**ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE:
estudo de casos múltiplos na hotelaria de São Luís**

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Davi Andrade

São Luís
2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Leitão, Dadilse Cristina.

ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE : estudo de casos múltiplos na hotelaria de São Luís / Dadilse Cristina Leitão. - 2017.

85 p.

Orientador(a): Davi Alysson da Cruz Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Estratégia. 2. Gestão de crise. 3. Hotelaria. 4. São Luís. I. Andrade, Davi Alysson da Cruz. II. Título.

DADILSE CRISTINA LEITÃO

**ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE:
estudo de casos múltiplos na hotelaria de São Luís**

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Davi Andrade

Aprovada em: 03 de Julho de 2017

Nota: **9,5 (nove e meio).**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Davi Alysson da Cruz Andrade (Orientador)

Profa. Me. Elaine Cristina Silva Fernandes (Examinadora)

Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro (Examinador)

A **Deus**, por ser o grande autor da vida e por ter permitido que eu chegasse até aqui, a meus filhos **Ashley Leitão Amaral** e **Yago Pereira Lima** que me deram mais razões para viver e ao meu pai **Raimundo Marcelo Mafra** responsável por tudo que sou.

AGRADECIMENTOS

Ao senhor meu Deus, por ter me proporcionado a vida, por ter sido a minha fortaleza o meu refúgio por ter guiado meus passos e protegido meus caminhos permitindo que eu pudesse chegar até aqui com saúde para completar mais uma etapa da minha vida.

A meu pai Raimundo Marcelo Mafra por ter me educado dentro de seus valores e princípios, com caráter, honestidade e dignidade, me instruindo a fazer sempre o correto e orientado a minha jornada.

Aos meus filhos Ashley Leitão Amaral e Yago Pereira Lima, por terem me dado mais razões para continuar firme e forte no meu percurso e na busca pelos meus sonhos e objetivos.

A meu Orientador Davi Andrade por ter me instruído com paciência e sabedoria durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço também a todos os professores e mestres que participaram da minha jornada acadêmica deixando conhecimentos, experiências e aprendizados que levarei por toda a minha vida e a meus amigos que deram mais cor e mais graça aos meus dias e lado a lado vivenciamos momentos incríveis e inesquecíveis.

Grata aos familiares que me apoiaram, que acreditaram em mim que me deram força e estiveram comigo nos momentos mais difíceis da minha vida em especial a Adenilce Amaral da Silva, que com uma palavra com um gesto ou com um simples bom dia sempre me fez acreditar em mim mesma e no meu potencial, como mãe, como filha, como acadêmica, como amiga e como profissional.

Grata aos gestores dos meios de hospedagem que contribuíram com a realização desta pesquisa, disponibilizando seu tempo para a realização de entrevistas e coleta de dados e informações.

E a banca examinadora por estar aferindo esta atividade.

Obrigado!

*“Em um cenário de tantas indefinições, há uma certeza:
Sobreviverão aqueles que se aperfeiçoarem na gestão e
conseguirem enxergar oportunidades.”*

(Alexandre Sampaio)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar as estratégias dos meios de hospedagem de São Luís para reagir à atual crise econômica mantendo-se competitivo no mercado e tem como objetivos específicos identificar os principais fatores que contribuíram para a crise no turismo e na hotelaria da cidade, identificar os efeitos da crise nos meios de hospedagem de São Luís, descrever as medidas adotadas pelos gestores dos meios de hospedagem para sanar os efeitos da crise e manter a operação viável e apontar os principais desafios enfrentados pelos gestores no atual cenário econômico. Para tanto o método considerado foi o Estudo de Casos Múltiplos, onde foram entrevistados gestores de três meios de hospedagem de São Luís, sendo um hotel de grande porte um hotel de médio porte e uma pousada. Os resultados mostram que as principais estratégias elaboradas pelos gestores dos meios de hospedagem são; gestão eficaz do consumo dos fatores energéticos, onde os gestores buscam reduzir custos com consumo de energia elétrica, gás e água; gestão dos talentos humanos onde visam manter o quadro mínimo necessário para o bom funcionamento do meio de hospedagem e para a oferta de um serviço dentro dos padrões estabelecidos; e a gestão dos recursos a fim de manter a utilização adequada e consciente dos insumos para evitar desperdícios, gerando custos extras e desnecessários.

Palavras-chave: Gestão de crise; Estratégia; Hotelaria; São Luís.

ABSTRACT

The main goal of this study is to analyze the strategies of the lodgings of São Luís to react to the current economic crisis maintaining itself competitive in the market. The specific goals are: to identify the main factors that contributed to the crisis in tourism and in the hotel industry; to identify the effects of the crisis in the lodgings in São Luís; to describe the measures adopted by the managers of the lodging to repair the effects of the crisis and keep the operation viable; and to point out the main challenges faced by managers in the current economic scenario. For that, the method considered was the Multi-Case Study, where managers of three lodgings in São Luís were interviewed: a large hotel, a medium-sized hotel and an Inn. For that, the method considered was the Multi-Case Study, where managers of three lodgings in São Luís were interviewed: a large hotel, a medium-sized hotel and a pousada. The results indicate that the main strategies developed by the managers of the lodgings are: an efficient management of the consumption of the energy factors, where the managers seek to reduce costs with consumption of electric energy, gas and water; Management of human talents where they aim to maintain the minimum staff necessary for the proper functioning of the lodging and for the provision of a service within the established standards; and the management of resources to maintain adequate and conscious use of inputs to avoid waste and generate extra and unnecessary costs.

Key words: Crisis Management; Strategies; Hotel sector; São Luís.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Fachada do Hotel Luzeiros	45
FIGURA 2	Fachada do Hotel Costa Atlântico Hotel	46
FIGURA 3	Fachada da Pousada Colonial	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Caracterização dos meios de hospedagem	45
QUADRO 2	Nome e perfil dos entrevistados	46
QUADRO 3	Fatores que contribuíram para a crise no turismo e na hotelaria	52
QUADRO 4	Principais Desafios enfrentados pelos gestores da capital	58
QUADRO 5	Principais estratégias elaboradas pelos gestores para reagir à crise	68
QUADRO 6	Medidas adotadas pelos gestores para sanar os efeitos da crise	68
QUADRO 7	Nível de importância e de utilização de ações de reação à crise	69
QUADRO 8	Impactos da crise no meio de hospedagem	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV/ CE	Associação Brasileira de Agências de Viagens do Ceará
ABAV/DF	Associação Brasileira de Agências de Viagens do Distrito Federal
ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABIH/DF	Associação Brasileira da indústria Hoteleira do Distrito Federal
ABIH/MA	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira do Maranhão
FEBAH	Federação Baiana de Hospedagem e alimentação
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E GESTAO ESTRATEGICA	16
3	GESTÃO DE CRISE	19
3.1	CRISE NA HOTELARIA.....	25
3.2	CRISE NA HOTELARIA DO BRASIL.....	29
3.3	CRISE NA HOTELARIA EM SÃO LUÍS.....	35
4	MÉTODO	39
4.1	COLETA DE DADOS.....	41
5	RESULTDADOS	44
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	44
5.2	MERCADO HOTELEIRO DE SÃO LUÍS.....	46
5.3	DESEMPENHO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	50
5.3.1	Hotel Luzeiros	50
5.3.2	Hotel Costa Atlântico	52
5.3.3	Pousada Colonial	54
5.3	ESTRATÉGIAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	56
5.3.1	Hotel Luzeiros	56
5.3.2	Hotel Costa Atlântico	61
5.3.3	Pousada Colonial	63
5.3.4	Estratégias e impactos da crise na hotelaria	66
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERENCIAS	
	APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

O momento de instabilidade econômica e política que o Brasil está vivendo, trouxe consequências negativas para o mercado hoteleiro do país, ocasionando em baixas taxas de ocupação e mesmo redução no valor das diárias efetuada pelos estabelecimentos da rede hoteleira. Com a restrição de recursos financeiros, gerados pela situação econômica em que o país se encontra as viagens motivadas por lazer ou por trabalho, são planejadas com maior cautela, levando em consideração diversos fatores como o valor da hospedagem e os gastos com alimentação e passeios, dentre outros. Desta forma os turistas acabam optando por destinos com valores mais acessíveis, hospedagem mais em conta e ou redução no tempo de estadia no local de destino ou mesmo pela desistência da viagem.

Sabendo-se que o turismo de negócios é fortemente influenciado pela atividade econômica, e que é justamente o turismo de negócios que apresenta maior rentabilidade para os meios de hospedagem da capital maranhense, supõem-se que os desafios para os gestores ludovicenses no atual cenário econômico brasileiro são eminentes, fazendo-se necessárias ações para gerenciamento de crise, com planejamentos voltados para a realidade atual do mercado de hospedagem.

A oferta superior à demanda pode ocasionar na queda das tarifas dos estabelecimentos de hospedagem, bem como na reação da concorrência, o que de certa forma pode ampliar a zona de risco dos meios de hospedagem, levando em consideração o custo de cada estabelecimento para manter suas atividades.

Logo, ao se adotar medidas que consideram os aspectos do atual cenário político e econômico do país, principalmente relacionados à possível restrição de recursos, partindo do pressuposto que os meios de hospedagem precisam sustentar suas operações, dá-se a relevância do desenvolvimento de ações e da elaboração de planejamento para conduzir a gestão das atividades de forma sustentável para o empreendimento. Dentro do contexto colocado anteriormente, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Os meios de hospedagem de São Luís estão elaborando estratégias para reagir à crise? Quais são essas estratégias?

Logo, pretende-se com esta pesquisa conhecer as estratégias dos meios de hospedagem de São Luís para reagir à atual crise econômica mantendo-se competitivo no mercado, a partir de um estudo de casos múltiplos nos

empreendimentos de hospedagem Hotel Luzeiros, Costa Atlântico Hotel e na Pousada Colonial. Portanto como objetivos específicos pretende-se:

- Identificar os principais fatores que contribuíram para a crise no turismo e na hotelaria de São Luís;
- Identificar os efeitos da crise nos meios de hospedagem de São Luís;
- Descrever as medidas adotadas pelos gestores dos meios de hospedagem de São Luís para sanar os efeitos da crise e manter a operação viável;
- Apontar os principais desafios enfrentados pelos gestores de São Luís no atual cenário econômico.

O interesse em desenvolver o tema da pesquisa, surgiu a partir de relatos e informações em jornais e na televisão da recessão econômica que o país estava vivenciando, tal recessão estaria afetando todos os setores econômicos do país, ocasionando no aumento da inflação, na estagnação dos preços, na queda da demanda pela procura de produtos e serviços e no aumento do índice de desemprego no país.

Enquanto acadêmica do curso de hotelaria e profissional do setor de acomodação, sabendo-se que a Indústria do Turismo depende fortemente da fomentação dos negócios e dos recursos considerados extras pelas famílias para a aplicação em viagens e lazer e em todas as despesas inerentes ao deslocamento do local de sua residência habitual para outras regiões, principalmente com hospedagem, sentiu-se a necessidade da realização de um estudo que venha analisar a atual situação do Setor Hoteleiro na capital maranhense bem como os desafios estão sendo conduzidos gestores da hotelaria da capital.

O trabalho está dividido em seis capítulos, descritos a seguir:

O primeiro traz a introdução, com uma breve apresentação do que será exposto ao longo desta monografia, o objetivo geral e os objetivos específicos além da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata do planejamento estratégico e da gestão estratégica aplicados pelos gestores na administração dos empreendimentos. O terceiro capítulo aborda a gestão de crises contextualizando com a crise na hotelaria no Brasil e em São Luís.

O quarto capítulo descreve o percurso metodológico para a realização da pesquisa com os gestores de empreendimentos hoteleiros de São Luís.

Os resultados são apresentados e discutidos no capítulo cinco. E no capítulo seis são feitas as considerações finais.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico é um processo que permite a análise da empresa em diferentes ângulos, guiando sua direção e coordenando suas ações. Como veremos a seguir. Segundo Pinho (2007, p.5):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.

O planejamento estratégico é o método de gestão que possibilita e estabelece a direção a ser seguido pela empresa, buscando a interação entre os colaboradores, o ambiente de trabalho e os interesses da empresa. (SILVEIRA, 2010, p.6).

A tomada de decisões conhecendo os riscos, a organização sistemática dos processos relevantes para a execução eficaz das decisões e controle dos efeitos das decisões são funções do planejamento estratégico de uma organização.

A estratégia elaborada por uma organização não deve ser algo fixo, mais flexível e adaptável, obedecendo a um processo constante de elaboração e revisão.

As estratégias listadas no plano estratégico de uma empresa indicam a direção e a maneira como a empresa virá chegar a seus objetivos. Todo esse processo almeja o futuro da empresa, ou seja, os métodos são previamente elaborados, levando em consideração os fatores internos (colaboradores, capacidade produtiva, equipamentos, produção em geral, etc.) e os fatores externos (fornecedores, clientes, concorrentes, governos, grupos de interesse e etc.) da organização para um melhor planejamento que almeja frutos positivos como a competitividade no mercado e a lucratividade relevante com o comércio dos produtos ou serviços ofertados como afirma Pinho (2007, p.5): “O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas as quais proporcionam uma situação de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais [...]”.

No planejamento estratégico e englobam a missão (ponto de partida para a definição dos objetivos), a visão (o futuro almejado, as aspirações de uma empresa), os valores (princípios que norteiam e regem o comportamento das pessoas dentro das empresas) e os objetivos (resultados que a organização busca atingir), todos esses processos controlados e monitorados pela gestão estratégica, buscam manter os resultados dentro dos padrões previamente planejados.

Estudar o processo de Gestão Estratégica na hotelaria tornou-se importante para gestores e estudiosos graças as características específicas do segmento no que se refere as relações entre demanda, oferta e tecnologia, que exigem dos gestores agir e pensar estrategicamente, seja oferecendo promoções e rapidez no serviço seja implementando programas de melhorias. (ARAÚJO, 2002, p.1).

Norteadado pela citação do autor anteriormente mencionado, pode-se dizer que o processo de gestão estratégica baseia-se na capacidade de análise dos gestores com relação à oferta e a demanda, em um cenário onde a oferta é superior a demanda uma opção para manter-se competitivo atrair e reter clientes é agregar valor ou produto ou serviço ofertado, detendo o controle do processo operacional de modo que a medida que as dificuldades e os riscos que podem atrapalhar o bom andamento das atividades vão sendo identificadas, as melhorias são inseridas de forma continua dentro do sistema organizacional. Para enfrentar a concorrência, a empresa necessita de uma estratégia de operações traduzida pela definição de objetivos e dos consequentes estabelecimentos de critérios competitivos, que deve refletir a satisfação do cliente com o serviço fornecido. (ARAÚJO, 2002, p.1).

O processo de elaboração estratégica dentro de uma empresa precisa ter base nos objetivos da organização, adotando medidas e coordenando ações com a finalidade de tornar a empresa mais competitiva, e o melhor indicador para medir o desempenho de tais ações e confirmar a eficácia ou não das estratégias elaboradas é o cliente: O objetivo de uma estratégia de enfrentamento da crise consiste em influenciar o desenrolar dos efeitos de um acontecimento negativo, neutralizando-os. (GLAESSER, 2008, p.177).

Com base nas afirmações do autor, evidencia-se que o objetivo principal de uma gestão que enfrenta períodos de crise é neutralizar os efeitos negativos e tentar impedir que os mesmos tomem dimensões incontroláveis que acarretem em danos irreversíveis para a organização, comprometendo as operações futuras da empresa.

As formas assumidas pelas estratégias de enfrentamento da crise podem estar entre dois extremos: o proativo (Ofensivo orientado ao encontro de soluções) e o reativo (defensivo orientado à resistência). (GLAESSER, 2008 p.179).

De acordo com a afirmação do autor podemos observar dois extremos das estratégias adotadas durante o período de crise, o proativo onde o autor irá buscar soluções para conter os efeitos negativos da e o reativo que contém ações de resistência e sobrevivência durante o período de crise. O planejamento genérico consiste no planejamento de contingência no estado mais elementar, em que nem os cenários específicos para as situações de crise estão totalmente definidos, nem os determinantes estão completamente identificado. (GLAESSER, 2008, p. 186).

O autor conceitua o planejamento inicial direcionado ao enfrentamento de um período de crise como um planejamento genérico, no qual estão estabelecidas ações emergências de reação aos efeitos negativos da crise dentro da organização, explica ainda que este tipo de planejamento se dá quando ainda não existe uma visão ampla e completa do cenário com relação às dimensões dos efeitos da crise para a organização, quando os determinantes da possível instabilidade ainda não estão claramente definidos, posteriormente ao Planejamento genérico dá-se outro tipo de planejamento conceituado pelo autor como Planejamento Preventivo. O objetivo destas opções de planos, estruturados como planejamento preventivo, é a formulação e a preparação de soluções reais e possíveis para a superação da situação de crise em desenvolvimento. (GLAESSER, 2018 p. 203).

3. GESTÃO DE CRISE

Segundo Silveira (2010. p.2):

As crises não são meramente problemas, nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. Crise é um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral situação de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar grandes perdas financeiras.

Pode-se observar com a afirmação do autor, que a crise pode gerar conflitos nas organizações o que torna o ambiente organizacional um palco de dúvidas, incertezas e angustia, fato gerado pela pressão imposta e pelos desafios e dificuldades financeira.

Sabendo-se que um quadro funcional composto por colaboradores que interagem com a real situação é crucial para se manter o equilíbrio produtivo na instituição, uma gestão de crise adequada apresenta grande relevância, na tentativa de buscar soluções para os problemas e opções para os desafios impostos pelo atual contexto econômico.

Uma gestão de crise atua em cima dos fatores negativos para uma organização, como a queda na demanda pela procura de um produto ou serviço, essa gestão de risco tem por objetivo buscar oportunidades e enquadrar tais oportunidades dentro da realidade organizacional, gerindo os problemas de forma eficaz com o foco na permanência da empresa no mercado no qual atua.

Ainda segundo Silveira (2010 s/p): O plano de crise não é algo padrão, que tenha que ser executado sempre da mesma maneira, mais sim que tenha que adaptar-se à realidade principalmente as necessidades de cada organização.

O que se compreende é que os planos elaborados para a gestão de crise nas organizações devem ter base nas necessidades e na realidade de cada organização em específico. Não existe um modelo de gestão de crise que seja aplicável de forma generalizada a todas as organizações, cada modelo de gestão é elaborado de acordo com os desafios impostos e as dificuldades de cada empreendimento.

Desta forma as empresas devem apresentar planos de gestão de crise individualizados e que se enquadrem dentro das necessidades e dos objetivos da empresa em questão. Tal fato garante uma gestão mais eficaz e com maiores

possibilidades de sobrevivência ao período de turbulência econômica vivenciado. Quando a crise se instaura, os ânimos pessoais e profissionais se abalam. A empresa teme a perda da lucratividade e o funcionário do seu emprego. (GRUPO META, 2016, p.2).

Conforme a citação acima se pode concluir que diante de uma crise econômica há variações comportamentais tanto por parte do colaborador quanto por parte da empresa, a instabilidade e a baixa rentabilidade geram um clima de tensão, medo e incertezas nas organizações.

A empresa precisa cobrir seus custos e manter a rentabilidade e o colaborador por sua vez precisos do salário que recebe da empresa para manter-se e ou manter sua família, para o gestor cabe equacionar a situação e preservar os interesses de ambas as partes. Neste cenário vários desafios são postos aos líderes e as ações e estratégias definidas pelos gestores da empresa definirão o futuro da organização no mercado ao qual a empresa atua.

“Se uma boa gestão já é essencial quando a economia do país vai bem, quando há uma crise nacional ela se faz ainda mais necessária” (GRUPO META, 2016, p.1).

No trecho acima o autor coloca a importância do gestor na tomada decisões e no norteamento dos passos a serem seguidos pela empresa. Por um lado o gestor se depara com os interesses da empresa, conseguir custear suas despesas e manter sua atividade viável, por outro lado se depara com o colaborador e o receio de perder seu emprego a qualquer momento devido a situação econômica da empresa submetida a crise nacional, fator que de certa forma pode influenciar negativamente na produtividade. Como foco o gestor terá os clientes, que no novo cenário de alta oferta e baixa demanda, além de buscarem por serviços de qualidade, buscam também por preços mais acessíveis, já que a crise afetou também o rendimento dos viajantes.

Nesse contexto a boa gestão será primordial e o papel do gestor fundamental na busca pela viabilização da continuidade das atividades do empreendimento. “Um gestor necessita demitir profissionais de sua equipe, gerenciar novas emoções entre estes membros, reduzir custos e buscar formas alternativas de atrair e reter clientes” (GRUPO META, 2016, p.5). O autor coloca na citação anterior a importância do gestor e da elaboração de uma gestão estratégica para atuar no sentido de minimizar os efeitos da crise dentro da organização.

“Um gestor em tempos de crise tem a missão de ajudar a empresa a rever seus planos e a projetar o futuro com base nas modificações feitas” (GRUPO META, 2016, p. 7). Segundo o autor o gestor tem a missão de gerir de forma estratégica a empresa, elaborando um planejamento que será aplicado no período de crise e que refletirá no futuro da empresa.

O principal desafio do gestor é de fato sobreviver à crise sem comprometer todo o patrimônio que já foi construído pela empresa, tanto na sua estrutura física quanto nas relações com clientes, fornecedores e colaboradores, sua credibilidade e competitividade no mercado.

É preciso pensar nas falhas do processo que a crise proporcionou, avaliar as habilidades da equipe que a situação exigiu e traçar as rotas possíveis para dar continuidade a tarefa. O gestor deve olhar o cenário sob a perspectiva do colaborador, dos acionistas, do cliente e da comunidade para então conseguir pensar em que ponto cada um está sendo impactado” (GRUPO META, 2016, p.13).

Com base no comentário do autor, quando o gestor começa a elaborar soluções baseadas nas informações captadas através da análise de dados do funcionamento da empresa, trabalhando ações em cima das falhas do processo ele começa a buscar soluções capazes de atender aos interesses de todos os envolvidos citados anteriormente, podendo então visualizar em meio às dificuldades financeiras oportunidades de negócios e soluções inovadoras.

“Em tempos de crise, é papel de o gestor fazer a gestão de risco, e esse processo começa por identificar as ameaças dos tempos presente” (GRUPO META 2016, p.15). Levando em consideração as afirmações do autor, pode-se afirmar que o gestor tem a função de analisar todo o âmbito organizacional e primeiramente identificar todos os riscos que ameaçam o bom funcionamento da empresa em todos os ângulos, para a partir daí elaborar um plano de administração estratégica visando reduzir ao máximo os impactos negativos da crise na atividade empresarial, tendo ciência de que o futuro da empresa dependerá das decisões e das ações tomadas e realizadas no presente.

“Gerenciar riscos em tempos de crise é uma medida de cautela para não deixar que o cenário deteriore ainda mais” (GRUPO META, 2016, p.16). Com base na citação do autor é cabível afirmar que a empresa será de alguma forma afetada pelos efeitos da crise, sendo função do gestor estabilizar a situação e atuar no

sentido de reduzir os impactos negativos no âmbito organizacional, controlando o processo e buscando evitar o comprometimento das atividades do empreendimento e até mesmo o encerramento das atividades da empresa no mercado. Por meio do gerenciamento estratégico, as decisões podem ser calculadas de forma segura, aumentando conseqüentemente, as chances de surgirem decisões mais assertivas.(GRUPO META,2016, p.17).

Quando o gestor adota uma postura de administração baseada na coleta de informações obtidas através de estudos e análises da situação presente da organização, levando em consideração todos os possíveis riscos que podem comprometer a operação futura da organização, o gestor consegue elaborar estratégias mais eficazes e eficientes, ajustando suas ações ao contexto atual sempre que houver a necessidade e preservando a performance organizacional.Segundo Santana (2003): Gerenciamento de crise pode ser definido como um esforço sistêmico e contínuo que as organizações realizam na tentativa de identificar e prevenir riscos e problemas, [...] para minimizar os danos e maximizar as oportunidades, levando em conta as atividades de aprendizagem, planejamento e formação.

Com base na afirmação do autor, pode-se concluir que gerenciar uma crise é adotar um conjunto de ações e medidas, elaboradas sistematicamente com o objetivo de identificar riscos para posteriormente elaborar soluções para os problemas, buscando minimizar os efeitos negativos e aproveitar as possíveis oportunidades geradas pelo cenário instável, ressaltando que gerenciamento de crise se dá em um processo contínuo.

Para ALTIOK (2011, p.1):

O crescimento acelerado criado pela globalização exigia que as empresas se diferenciassem e essa situação se refletiu nas estratégias de gestão. Dentro da Nova Ordem Mundial os termos “crise” e “mudança” são agora o que as empresas estão familiarizadas. Ambas as situações geradoras de incertezas levaram as empresas a buscarem novas estratégias para especificar suas direções.

Entende-se através da citação do autor, que a globalização tornou o mercado mais exigente com relação a busca por produtos e serviços diferenciados, trazendo os termos “crise” e “mudança” para a rotina das empresas.

O autor ainda ressalta que tanto a “crise” quanto a “mudança” são fatores que alteram o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, norteando uma busca por parte dos gestores por estratégias específicas para conduzir os caminhos a serem seguidos pela empresa.

As empresas que compreendem a importância da transformação na Idade Moderna sentiram a necessidade de desenvolver métodos modernos que coloquem o sistema humano, a motivação e o trabalho em equipe a serem formados através do compartilhamento de conhecimento, idéias e recursos, no sentido de passar pelo período de crise com a menor perda possível e obter vantagem competitiva. (ALTIOK, 2011, p.1).

Baseado na citação acima se compreende que as empresas que detém o entendimento da importância e da influência das mudanças no mercado sobre o seu âmbito organizacional, começaram a se utilizar de métodos modernos de gestão, os quais agem através da interação do fator humano relacionado à motivação organizacional e da relação com o trabalho em equipe, no sentido de desenvolver uma operação conjunta que visa passar por períodos de crise com o menor nível possível de perdas para a organização e ainda obter vantagem competitiva. Resolver crises com o menor dano possível, prevenir ameaças e transformar a evolução em ambientes de crise em oportunidades são possíveis através de uma gestão eficaz de crise. (ALTIOK, 2011, p. 9).

Para o autor anteriormente mencionado, uma gestão eficaz além de ser capaz de atravessar um período de crise sem comprometer o bom funcionamento da empresa ainda é capaz de transformar todo aquele cenário de desafios em oportunidades de negócios.

“Quase todas as crises podem ser vistas como sementes do sucesso ou raízes do fracasso”. (ALTIOK, 2011, p.10). Nesta citação o autor coloca que o sucesso ou fracasso de uma empresa em um cenário turbulento de desafios e dificuldades, dependerá da condução de sua gestão, da forma os seus gestores irão tentar reagir ao período de crise, das ações elaboradas das medidas adotadas e do tratamento utilizado no processo de Gestão de Crise como um todo.

Se as medidas adotadas para atenuar os efeitos negativos de uma crise forem assertivas e eficazes podem marcar o início de um legado de sucesso e crescimento organizacional no setor atuante, porém se a gestão for conduzida de forma errônea pode acarretar em perdas irreparáveis e até mesmo no encerramento

das atividades do empreendimento. As Organizações do Século XXI identificaram oito questões urgentes para os líderes empresariais de hoje: Aprender a adaptar-se, estrutura, competências, modelo de gestão, impacto da tecnologia da informação, novas formas de trabalho, inovação e medidas de sucesso. (ALTIOK, 2011, pág. 12).

Para o autor é necessário que os gestores empresariais aprendam a lidar com os oito fatores mencionados, que irão ajudar a conduzir uma gestão de qualidade e eficiência, em primeiro lugar o autor coloca que o gestor deve aprender a adaptar-se às exigências do mercado, às necessidades do cliente e aos desafios impostos internamente e externamente à organização.

Em sequência vem a estrutura, o gestor precisa conhecer a Estrutura Organizacional do seu âmbito de trabalho, conhecer a maneira como a empresa é organizada, a divisão das atividades e recursos com a finalidade de cumprir os objetivos empresariais e direcionar passos futuros a serem efetivados. Em seguida o autor cita competências como outro fator de urgência para os líderes, entende-se que se trata de competências de gestão, que envolve conhecimento sobre a área de atuação, valores, habilidades, criatividade e uma gestão que equilibra o fator humano, os recursos disponíveis e conseguiu alcançar com a projeção do seu trabalho a satisfação de todas as partes envolvidas na operação da empresa.

Em seguida lista como outro fator de urgência para os gestores o modelo de gestão, que se trata da essência da organização do ponto de partida para otimizar o tempo e reduzir custos e desperdícios e aumentar a produtividade. Posteriormente o autor cita os impactos da tecnologia da informação, ao gestor cabe compreender e aproveitar os novos modelos de empresas, novos processos de negócios e as novas formas de compartilhar informações fatores proporcionados pela tecnologia da informação.

Uma crise é um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramento possivelmente ambíguo. A crise demanda a tomada imediata de decisão e adoção de medidas para a sua solução e para influenciar esses desdobramentos de forma positiva para a organização e para limitar suas consequências negativas na melhor medida possível. (GLAESSER, 2008, p. 27).

O autor conceitua o processo de crise colocando em foco os principais desafios para os gestores, que segundo a citação é a tomada de decisões imediatas e a elaboração de medidas a serem adotadas com o objetivo de tornar os efeitos menos catastróficos possíveis dentro da organização e buscando limitar as

consequências negativas geradas pelo contexto de “crise”, visando formas de manter a operacionalidade da empresa no presente sem comprometer suas atividades futuras. A administração de crises é entendida como um conjunto de estratégias de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a prevenção e o tratamento da crise. (GLAESSER, 2008, p. 35).

De acordo com a linha de raciocínio do autor acima mencionado, gerir ou administrar uma situação de crise é elaborar estratégias a serem aplicadas, tais estratégias precisam estar contidas dentro de um processo controlado continuamente que vise prevenir e tratar os efeitos indesejados da crise para a organização.

Todos aqueles que são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso das organizações precisam enfrentar os diferentes aspectos das respectivas estratégias corporativas, se desejam manter o sucesso atingido no mercado, isso inclui análise em tempo hábil das possíveis consequências que os acontecimentos negativos têm nessas estratégias.(GLAESSER, 2008, p. 161).

De acordo com as afirmações de Glaesser, pode-se concluir que na realização de uma gestão de crise, os gestores devem trabalhar a liderança da empresa em diferentes aspectos, levando em consideração a intensidade dos efeitos da crise nas estratégias elaboradas bem como a eficácia das ações e das medidas adotadas para enfrentar o período de crise.

Em um trabalho contínuo e controlado é necessário avaliar o quanto as decisões tomadas estão auxiliando e reduzindo os impactos negativos dentro da organização.

3.1 CRISES NA HOTELARIA.

Sobre a queda nos índices do setor da hospitalidade desencadeados por períodos de crise, Novo explica: A ideia predominante é a de que as viagens e conseqüentemente, hotéis, restaurantes, receptivos, agencias e toda a estrutura que participa das atividades do setor, são os primeiros serviços e investimentos cortados num momento de contenção e escassez de recursos. (NOVO, 2017, p.1).

Novo coloca que em um momento de instabilidade econômica, onde há uma restrição de recursos, a tendência é a reduzir custos e evitar gastos e despesas, nesse contexto o consumo com viagens e posteriormente com serviços referentes

ao setor de acomodação são os primeiros a serem retirados da lista das famílias brasileiras. Crise é todo evento onde há a transformação de um risco potencial em perda real, causando impactos negativos e/ou reputação de uma organização ou localidade. (NOVO, 2017, p.2).

Segundo a colocação do autor anteriormente mencionado crise é todo evento gerador de reflexos negativos para uma empresa ou um destino, de acordo com a maneira como um processo de crise é conduzido dentro de uma organização essas transformações podem influenciar negativamente na reputação e credibilidade da organização.

Instabilidades sociais, econômicas e política, falta de água, terrorismo global, ataques cibernéticos e outros são exemplos de cenários que nos mostram que vivemos num novo período onde a possibilidade de passarmos por ambientes hostis e desafiadores rompe o nível do provável e atinge o caráter de inevitabilidade. (NOVO, 2017, p.5).

Novo cita algumas das possíveis causas de períodos de crise para o setor da hospitalidade, ressalta a presença de desafios para os gestores enfatizando que tais períodos são inevitáveis, porém podem ser controlados e ter seus impactos negativos neutralizados através de uma gestão planejada e adequada continuamente no decorrer do processo.

Nesse sentido, e para que as crises sejam transformadas em crescimento real, o caminho é prevenir e reagir adequadamente. De forma resumida será essencial para qualquer empresa do setor: definir ameaças, ter conhecimento de qualquer sinal de uma situação de potencial impacto, saber quais são as prioridades estratégicas para o tratamento do novo contexto, providar adequada comunicação com a sociedade, com os *stakeholders* e com os clientes, e por último estabelecer o retorno à normalidade ao fim da crise, incluindo os ensinamentos da experiência no novo ciclo de prevenção. (NOVO, 2017, p. 7).

Novo aponta para a possibilidade de crescimento de uma empresa durante um período de crise, caso haja uma prevenção e reação adequadas, o autor ainda ressalta a importância da capacidade dos gestores em identificar ameaças potenciais para elaborar previamente um planejamento adequado para tratar os riscos e conter os impactos indesejados, novo coloca ainda a importância da utilização do conhecimento e da experiência adquiridos no momento dos desafios acarretados

pelo processo de crise em planejamentos futuros para o melhor desempenho da organização.

De acordo com Novo (2015, p.2): A equipe é responsável pela realização dos sonhos dos hóspedes e suas expectativas. Se você parar para pensar, as pessoas quando viajam se entregam completamente. Elas dormem, comem e fazem tudo isso sob os nossos olhares.

Novo ressalta a importância dos colaboradores na prestação de serviços hospitalares, o consultor destaca o importante papel das pessoas na prestação de serviços em meios de hospedagem, a real função dos colaboradores dentro dos hotéis e o peso da atuação dos mesmos na satisfação do cliente com relação aos serviços de hospitalidade, o autor deixa claro a importância do serviço intangível para os empreendimentos de hospedagem.

Diante de uma crise econômica financeira de proporção nacional como a do presente contexto é possível observar as alterações com relação ao comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Os conflitos, clima de insegurança com relação a situações futuras, instabilidade e incertezas, cenário que gera efeitos negativos na produtividade e desempenho dos colaboradores.

Ainda segundo Novo, “a gestão de crise tem como objetivo manter a preservação das pessoas, dos resultados e da reputação dos empreendimentos”. Com as medidas e estratégias elaboradas adequadamente, dentro do contexto e levando em consideração a realidade do estabelecimento em específico, os gestores esperam conseguir contornar as dificuldades e aproveitar as oportunidades identificando possíveis soluções para os desafios propostos pela instabilidade econômica e financeira.

Um levantamento realizado em 2015 pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) indicava que até 2020 seriam construídos 630 novos empreendimentos hoteleiros no país, destes cerca de 90% são de hotéis urbanos, sendo a grande maioria de categoria econômica.

Contudo a política e a economia do Brasil enfrentam um momento de grande turbulência. Segundo Campagna (2015), além do aumento do dólar comercial e do dólar de turismo sobre o real, a inflação acumulada no período de Janeiro a Agosto de 2015 é a maior desde 2003.

Campagna explica que

Houve a redução do PIB e o Brasil perdeu o selo de "bom pagador", sendo rebaixado a categoria "especulativa". O atual cenário financeiro e econômico em que o Brasil se encontra, afetou de forma negativa o setor Hoteleiro, tanto para os estabelecimentos já em atividade como para projetos de empreendimentos futuros. (CAMPAGNA,2015).

Segundo Oliveira (2015) o ano de 2015 representou um período difícil da economia brasileira, onde indicadores da atividade econômica apresentam resultados negativos e sem perspectiva de melhora em curto prazo.

Esse contexto econômico exige dos gestores estratégias bem elaboradas com ações voltadas para o "período de crise", visando à própria sobrevivência do empreendimento em um mercado disputado e repleto de incertezas ocasionadas por turbulências no meio político, econômico e financeiro com reflexos em também no setor de hospitalidade.

Com uma demanda de clientes reduzida, é necessário reavaliar, reelaborar e reprogramar as atividades do hotel para garantir suas operações futuras.

De acordo com levantamentos realizados pela FOHB no mesmo período mencionado anteriormente de (janeiro a Maio de 2015). Os efeitos da estagnação na economia se refletiram em quedas na Taxa de Ocupação, representando (-9,2%) e na Diária Média (-0,2%) em relação ao igual período de 2014, foram registradas quedas de (-5,9%) na taxa de ocupação. (FOHB, 2015).

Essas baixas registradas por instituições e órgãos do setor hoteleiro, confirmam os efeitos negativos apresentados pelo setor, e deixam clara a necessidade de uma gestão bem elaborada, visando aproveitar ao máximo as possíveis oportunidades com criatividade e estratégias para "sobreviver" no mercado e conseguir atravessar o período de turbulência ocasionado pela crise e conseguir chegar ao período "pós-crise" competitivo e preparado para atender as necessidades da possível demanda.

3.2 CRISES NA HOTELARIA DO BRASIL

O Fórum de operadores Hoteleiros do Brasil publicou o relatório "Perspectivas de desempenho da Hotelaria no Brasil", os dados apresentados apresentam análises realizadas em três indicadores hoteleiros, a taxa de ocupação, a diária

média e o RevPAR em cenário nacional e principais cidades, de forma anual e semestral. (FOHB, 2016).

A leitura dos resultados de 2015 mostra que, no referido ano, o setor ficou com o desempenho abaixo do previsto, apresentando quedas nos três indicadores, devido a influências da inflação e da queda no PIB brasileiro. (FOHB, 2016, p. 3).

Já os resultados do primeiro semestre de 2016 apontaram quedas, principalmente pela continuação piorada da crise econômica e agravamento da crise política que o país enfrentou. Os dados demonstram coerência com a desaceleração do mercado, que prevê retração do PIB brasileiro de (- 3,31%) para o final de 2016. (FOHB, 2016, p. 4).

Segundo a Agência Brasil em 2016 o PIB fechou com queda de (-3,6%). (Agencia Brasil, 2017, p. 1).

Os dados consolidados do ano de 2015 indicam uma ocupação acumulada de 60,93%, uma diária média de R\$ 236,97 e um RevPAR de R\$ 144, 38. Esses valores ficaram abaixo dos valores consolidados em 2014, ano em que houve a realização da Copa do Mundo. Ao longo do ano os resultados continuaram registrando maior taxa de ocupação no mês de novembro (63%), porém o mesmo mês de 2013 apresentou ocupação de (78%), o que permite inferir o impacto que a crise econômica gerou no setor. No acumulado do ano, notou-se que em relação ao cenário de 2014, os três índices apresentaram queda: (-4,0%) na Taxa de Ocupação, (-10,0%) de Diária Média (-13,0%) e no RevPAR. (FOHB, 2016, p.8).

Dentre as cidades analisadas no estudo realizado pela FOHB, Fortaleza, Rio de Janeiro e Curitiba foram às cidades que apresentaram as mais altas taxas de ocupação no ano de 2015: 69%, 68% e 66%, respectivamente. Já em relação à diária média, o maior destaque é o Rio de Janeiro (R\$ 389) seguido por Brasília, com (R\$ 286). Em relação ao RevPAR, novamente o Rio de Janeiro se destaca (R\$ 265), seguido por São Paulo (R\$ 166). (FOHB, 2016).

Nos resultados de análises divulgados pela FOHB referentes ao ano de 2016, somente a diária média apresentou resultados positivos com 2,7% de alta comparada com o ano de 2015. Em contrapartida, a taxa de ocupação demonstrou retração de (-6,3%) seguido do RevPAR com queda de (-3,7%). (FOHB, 2016, p.9).

Na análise por região, a taxa de ocupação registrou variações negativas nas cinco regiões analisadas sendo mais expressiva no Sudeste (- 7,7%). A diária média

apresentou resultados positivos em três das regiões, Sudeste (4,3%), Sul (1,6%) e Nordeste (0,8%), as demais apresentaram queda de cerca de 2%. O RevPAR também apresentou queda no desempenho em todas as regiões, variando entre (-1,1%) no Sul e (-8,4%) no Centro Oeste. (FOHB, 2016, p. 10).

Referente ao mês de Janeiro de 2017 nos dados levantados pelo FOHB sobre os índices hoteleiros os resultados apontam decréscimos comparados com o mesmo período do ano anterior. A taxa de ocupação registrou queda de (-6,6%), seguido pela diária média que oscilou (-6,0%), o declínio mais expressivo foi no RevPAR com (-12,2%) em relação a 2016. (FOHB, 2017, p. 2).

Na análise por região no período de janeiro de 2017, a taxa de ocupação revelou queda em quatro das cinco regiões analisadas, sendo (-16,1%) no Norte, (-8,8%) no Sudeste, (-6,1%) no Sul e (-3,1%) no Centro Oeste, somente o Nordeste não apresentou resultados negativos, com estabilidade de (0,4%). Quanto a diária média o desempenho se mostrou negativo, oscilando entre (-0,7%) no Nordeste e (-8,5%) no Sudeste. Acompanhando a atuação dos outros indicadores o RevPAR também demonstrou oscilações negativas nas regiões estudadas, sendo mais tênue no Nordeste (-0,2%) e mais expressivo no Sudeste (-16,5%). (FOHB 2017, p. 3).

Segundo dados levantados pelo FOHB sobre o desempenho dos índices hoteleiros em fevereiro de 2017 os resultados consolidados registraram decréscimos nos três índices. A taxa de ocupação registrou queda de (-2,3%), a diária média praticada apresentou declínio de (-8,4%), acompanhado pelo RevPAR que apresentou retração de (-10,6%), no mesmo período de comparação. (FOHB 2017, p.2).

No desempenho por região no mês de fevereiro de 2017, a taxa de ocupação revelou resultados otimistas em duas das cinco regiões analisadas, subindo 9,7% no Centro Oeste e 10% no Norte, o Sul manteve-se estável e não apresentou variação. A diária média registrou variação positiva somente no Norte, com 10,4% de acréscimo em relação ao ano passado. As regiões Centro Oeste apresentaram retração de (-3,7%) e (-11,7%), respectivamente, enquanto que o Nordeste e Sul mantiveram-se praticamente estáveis (-0,2%). O RevPAR demonstra bom desempenho para as duas regiões estudadas, variando positivamente entre 5,6% no Centro Oeste e 24,3% no Norte, o Sul Apresentou leve retração de (-0,4%), acompanha das regiões Nordeste (-3,5%) e Sudeste (-16%). (FOHB, 2017, p. 3).

Sobre o desempenho dos índices hoteleiros referentes a março de 2017 comparados com o mesmo período de 2016, os estudos realizados pela FOHB registram um aumento na taxa de ocupação, no valor de 3,6%, mais redução nos outros dois indicadores: A diária média praticada apresentou baixa de (-5,7%) e o RevPAR de (-2,3%). (FOHB, 2017, p. 2).

No desempenho por região, relacionada ao mesmo período do ano anterior as análises do FOHB apresentam variações positivas para as cinco regiões do país, tendo atingido altas de 0,1% no Centro Oeste, 3,3% no Nordeste, 3,5% no Sudeste, 4,6% no Norte e 5,8% no Sul. Por outro lado a diária média registrou variação positiva somente no Nordeste, com o sutil aumento de 0,1%; já as demais regiões registraram redução desse indicador, com (-1,6%) no Norte, (-2,7%) no Centro Oeste, (-4,4%) no Sul e (-7,3%) no Sudeste. O RevPAR demonstrou performance satisfatória para três das regiões apuradas, tendo alcançado acréscimos de 1,1% no Sul, 2,8% no Norte e 3,4% no Nordeste, enquanto que o Centro Oeste e o Sudeste tiveram retratação de (-2,6%) e (-4,1%) respectivamente.

Na Bahia, De acordo com informações publicadas no Correio (2015, p.2), O Hotel Pestana em Salvador, o maior da capital Baiana (430 leitos) já demitiu mais de 100 colaboradores, devido a efeitos negativos ocasionados pelo aumento de leitos após a copa e agravados situação econômica do Brasil. Em entrevista ao Correio da Bahia, Silvio Pessoa presidente da Federal Baiana de Hospedagem e Alimentação (FEBHA) afirma que, “18,4 mil dos 40 mil leitos da capital baiana estão ociosos”. (CORREIO, 2015).

Silvio Pessoa afirmou ainda em entrevista ao jornal Correio da Bahia que,

Até agosto, acumulamos 54% de ocupação. Ou seja, 46% dos quartos nos 404 hotéis estão vazios”, diz. De acordo com ele, o ponto de equilíbrio para qualquer hotel pagar todas as contas é ter uma ocupação média de 60%. A Pestana, assim como os outros 28 grandes hotéis da cidade, não está atingindo esse ponto de equilíbrio. A situação é crítica para todos, estamos escolhendo as contas que vamos pagar. Se a situação não melhorar, mais hotéis vão ter que demitir ou até fechar. (CORREIO, 2015.p.3-4).

Com base nas afirmações citadas anteriormente, podemos observar que a hotelaria na capital da Bahia sofre os reflexos da crise econômica do país, amargando baixa taxa de ocupação nos hotéis, demitindo centenas de trabalhadores do setor hoteleiro e sob forte ameaça de alguns estabelecimentos encerrarem suas

atividades devido à baixa demanda de clientes e conseqüentemente a baixa rentabilidade dos meios de hospedagem.

O mercado hoteleiro de Brasília também passa por dificuldades e apresenta registros de baixas na ocupação, Segundo Correio Brasiliense, o mercado hoteleiro de Brasília nunca esteve tão ruim como nos últimos 10 anos.

Hotéis têm enfrentado baixas ocupações atreladas à crise financeira e o crescimento da oferta de hotéis na capital. Para tentar driblar a dificuldade, estabelecimentos têm investido em ações para atrair hóspedes. Na contramão da dificuldade, eles apostam em preço baixo, promoções e pacotes para seduzir os viajantes. (CORREIO BRASILIENSE, 2016, p.1).

Segundo relatos concedidos por representantes da Indústria de Hotéis do Distrito Federal (ABIH/DF) ao Correio Brasiliense, “os valores das diárias dos hotéis praticados em Brasília tiveram uma queda de 22% em relação ao ano anterior”. (CORREIO BRASILIENSE, 2016).

A hoteleira Maria Fabiana Melo afirmou em entrevista ao Correio Brasiliense que tem conseguido driblar a crise com o diferencial no atendimento,

A hotelaria como um todo tem sofrido com a redução da taxa de ocupação e a diminuição do preço médio da diária. Temos os nossos diferenciais em relação a atendimento e estamos investindo nisso mais do que nunca. “Nossos hóspedes também são antigos e a maioria deles fidelizados, mas sentimos a queda na ocupação”, lamentou. “O momento está muito difícil principalmente em relação à atual situação do Brasil e a entrada de novos quartos no mercado. (CORREIO BRASILIENSE, 2016, p.8).

Baseado na citação acima se pode afirmar que somente a queda no valor das diárias praticadas nos meios de hospedagem não garante a melhoria na taxa de ocupação é necessário também a qualidade no atendimento e nos produtos ofertados, é necessária a fidelização do hospede, para garanti seu retorno ao estabelecimento sempre que necessitar dos serviços de alojamento no nesse destino.

Em entrevista ao jornal Correio Brasiliense, o presidente do Sindicato dos Hotéis, Bares e Restaurantes de Brasília (Sindhobar), citou três motivos que segundo ele explicam as baixas no setor. Os três principais motivos para justificar a dificuldade do setor hoteleiro: “a queda de hóspedes na cidade, a falta de divulgação do

turismo de Brasília com intuito de atrair visitantes e o excesso de oferta”. (CORREIO BRASILIENSE, 2016, p.11).

Em entrevista ao Correio Brasiliense o da Associação Brasileira de Agências de viagens (Abav-DF), Carlos Alberto Vieira avaliou que o setor de viagens tem sido afetado desde 2015,

O setor de viagens tem sido afetado desde 2015, Para este ano, a expectativa é de maior retração no mercado. “Muitas empresas estão fechando e não temos um indicador favorável. Brasília tem características políticas e empresariais. Quando não tem negócios à cidade perde muito. Nós dependemos da macroeconomia e quando ela vai mal nosso setor vai pior ainda. “Além disso, o turismo da capital não tem divulgação externa, Tudo isso somado dá o resultado que nós vemos. (CORREIO BRASILIENSE, 2016).

Baseado na citação acima se observa que o principal turismo da capital do Brasil é o turismo de negócios segmento afetado diretamente pela crise nacional, visto que com a crise econômica e política do Brasil há a redução no fluxo de turistas de negócios, portanto uma queda na demanda desse segmento.

Vieira ressaltou ainda em reportagem ao Correio Brasiliense ressaltou que o volume de demissões e a redução dos postos de trabalho, além da diminuição dos negócios das empresas, também afetam o setor hoteleiro.

Viagens é um dos primeiros itens da lista de prioridades dos brasileiros na hora do lazer e as empresas, quando iniciam as atividades, gastam muito expandindo seus negócios e investindo em viagens. À medida que a situação aperta o primeiro item de corte são as viagens, tanto para as pessoas como para as companhias (2016.p.13).

Com as afirmações de Vieira conclui-se que os desafios para o mercado hoteleiro de Brasília bem como da Bahia e de outras capitais brasileiras tiveram início um pouco antes de a crise nacional ser anunciada.

Tanto em Brasília quanto na Bahia são apontados pelos gestores e órgãos responsáveis do setor hoteleiro, o crescimento da oferta de meios de hospedagem ocasionados pela copa do mundo em 2014, a falta de investimentos em políticas públicas voltadas para o desenvolvimento do turismo nesses destinos, como fatores que contribuíram para a queda na demanda de turistas e conseqüentemente na redução das tarifas praticas pelos meios de hospedagem.

O mercado hoteleiro do Ceará também opera em baixa, segundo relatos de representantes da Associação Brasileira de Viagens do Ceará (ABAV- CE) em entrevista concedida ao jornal Tribuna do Ceará, “a venda de pacotes turísticos para o estado chegou a cair até 40% nos momentos mais críticos do ano, como por exemplo em no mês de maio”. (TRIBUNA DO CEARÁ, 2017).

Segundo a matéria publicada pelo Jornal Tribuna do Ceará, o ano de 2016 terminou em baixa para o turismo cearense. Acompanhando o cenário nacional, as agências de turismo registraram queda na venda de pacotes com destino ao estado do Ceará. (TRIBUNA, 2017, p 1.).

A queda no turismo cearense produz um efeito cascata na economia local, que impacta outros 54 setores, como explica Colombo Cialdini em entrevista ao Jornal Tribuna do Ceará. Quando não tem ocupação hoteleira, cai à questão do restaurante, de shopping, artesanato. “Diante desse quadro nacional o turismo deixou muito a desejar, mais em particular no Nordeste” (TRIBUNA DO CEARÁ, 2017, p.4).

Como podemos observar nas informações acima, a crise nacional afetou o setor hoteleiro em várias regiões do Brasil, a baixa demanda de turistas gerada pela restrição orçamentária ocasionada pela situação econômica do Brasil, resultou em baixas taxas de ocupação nos meios de hospedagem, redução de tarifas cobradas, demissão de centenas de trabalhadores do setor hoteleiro e até mesmo na crescente ameaça de encerramento das atividades em alguns hotéis devido à baixa rentabilidade dos estabelecimentos.

De acordo com o FOHB (2016), dos 235 Hotéis de redes associadas responsáveis por 36.446 UHs (Unidades Habitacionais), revelaram que entre os meses de janeiro e Dezembro de 2016, houve queda em comparação com a ano de 2015. Os estudos mostram que a taxa de ocupação caiu em (-6,3%), assim como o RevPAR, que apresentou uma queda de (-3,7%). Somente a diária média teve um resultado positivo, fechando em alta de (2,7%). A partir dos números, é possível afirmar que o setor hoteleiro encolheu em 2016, uma vez que a taxa de ocupação não alcançou as expectativas e o retorno financeiro também foi menor do que o esperado em todo o país. (FOHB, 2017).

A taxa de ocupação registrou variações negativas nas cinco regiões analisadas, sendo mais expressiva no Sudeste (-7,7%). A diária média apresentou

resultados positivos em três das regiões, Sudeste (4,3%), Sul (1,6%) e Nordeste (0,8%). As demais regiões apresentam queda de cerca de (-2%). O RevPAR também apresentou queda no desempenho de todas as regiões, variando entre (-1,1%) no Sul e (-8,4%) no Centro Oeste. (ABEOC, 2017, p. 3).

3.3 CRISES NA HOTELARIA EM SÃO LUÍS

De acordo com dados colocados pela ABIH-MA em entrevista ao Jornal o Imparcial, a taxa de ocupação dos meios de hospedagem de São Luís vem regredindo desde Agosto de 2012 (O IMPARCIAL, 2015, p. 6).

Baseado na informação acima menciona pode-se concluir que a hotelaria da capital maranhense, já enfrentava problemas com a baixa taxa de ocupação nos meios de hospedagem antes mesmo da crise econômica nacional ser anunciada.

Os dados mais recentes sobre a situação do desempenho na hotelaria de São Luís, de acordo com o FOHB, são de fevereiro de 2016. Neste relatório, comparando com o mesmo período de 2015, a taxa de ocupação dos meios de hospedagem aumentou 24,8%, de 51,63% (em 2015) para 64,46% (em 2016). Já a diária média teve uma queda acentuada (-18,33%), sendo que em 2015 era R\$ 156,79 e em 2016 caiu para R\$ 128,03. O RevPAR se manteve quase igual: R\$ 80,95 (2015) e R\$ 82,52 (2016). Neste relatório observamos que ainda que tenha apresentado uma alta na taxa de ocupação, a diária média teve uma forte queda, revelando que o aumento na ocupação não significa necessariamente uma melhora no mercado (FOHB, 2016)

Gestores dos hotéis de São Luís em entrevista ao Jornal O Imparcial afirmam que, um dos principais motivos para a baixa taxa de ocupação é a falta de infraestrutura da cidade, a campanha negativa de poluição da orla e a falta de campanhas institucionais por parte das gestões públicas em outros destinos, como forma de atrair turistas. (O IMPARCIAL, 2015, p. 7).

Em entrevista ao Jornal, Dagoberto Silva explica que o turismo que apresenta demanda mais relevante para os hotéis de São Luís é o turismo de negócios e que com a crise nacional a uma queda neste segmento afetado diretamente pela “restrição financeira” das empresas. “Dependemos pouco do turismo de lazer e mais

do turismo corporativo. Mais sofremos uma queda em relação ao ano passado com a redução dos negócios”. (O IMPARCIAL, 2015, p. 2).

O Gestor do Calhau Praia Hotel Dilmar Lemos em entrevista ao Jornal O Imparcial citou a falta de infraestrutura e de investimentos no setor e na cidade como fatores que tem contribuído para o cenário negativo da economia em São Luís. “Nos últimos anos temos observado crescente queda nesse período. A insegurança que a cidade vive é um item contribuinte para essa situação”. (O IMPARCIAL 2015, p.3).

Ainda segundo Lemos relatou em entrevista o índice de vagas ociosas no hotel de sua gestão em 2014 foram de 54%, o gestor faz uma comparação da taxa de ocupação no período carnavalesco, considerado de alta para a hotelaria principalmente de hotéis localizados na Orla de São Luís. “Para tentar passar por esse problema, optamos por não aumentar as tarifas, que é algo muito reclamado pela clientela. Estamos mantendo os valores antigos. (O IMPARCIAL,2015, p.4).

Como se pode observar na citação acima, alguns gestores de hotéis de São Luís estão mantendo as tarifas sem aumento para tentar atrair uma demanda relevante de hóspedes.

Em entrevista Lemos aponta ainda outros fatores que segundo ele, contribui para o cenário negativo da hotelaria em São Luís, como a alta no valor das passagens aéreas e pouco investimento na divulgação cultural local.

A crise na hotelaria de São Luís culminou no fechamento de 3 hotéis considerados de alto padrão, são eles, O Flat Number One, o L’authentique e o Hotel Bellagio. A alta carga tributária é uma das reclamações dos hoteleiros de São Luís. A ABIH/MA solicitou a prefeitura redução de 5% para 2,5% do ISS (Imposto Sobre Serviços). (O IMPARCIAL,2017, p. 1).

Em entrevista ao Jornal M10 a Secretária de Turismo Socorro Araújo, coloca que uma das alternativas para sanar os problemas relacionados ao turismo no município é a força conjunta entre os poderes Públicos e do Estado. Será que reduzir impostos resolveria? Precisamos discutir o turismo como um todo. Vamos reativar o Conselho Municipal de Turismo para discutirmos com secretárias e entidades afins: Sebrae, Fiema entre outros. (M10, 2017).

Para a Secretária de Turismo é necessário discutir o turismo em uma visão bem mais ampla e buscar alternativas para desenvolver o turismo na capital maranhense com parcerias entre secretárias e entidades afins, que somente a redução de impostos não irá solucionar o problema da crise hoteleira em São Luís.

Araújo aponta ainda em entrevista ao Jornal M10, a falta de uma organização que fomente congressos e encontros como fator significativo para a queda do turismo de negócios na capital. “Não temos uma organização focada na captação desses eventos, e isso vai além do alcance do poder público”. (JORNAL M10, 2017, p. 3).

Em entrevista ao Jornal M10 João de Barros, Presidente da ABIH/MA afirma que reconhece todos os fatores negativos para a hotelaria ludovicense e a nível nacional,

Não temos políticas públicas para o turismo no Brasil. Basta comparar com o México onde o investimento é 40 vezes maior, ou essa visão muda, ou o turismo será cada vez mais prejudicado, resultando em quedas de emprego e gerando mais violência, pois a cadeia negativa tem longo alcance”. (JORNAL MA10, 2017, p. 4).

Barros faz uma análise da crise na hotelaria a nível nacional, onde ressalta a falta de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento do Turismo no Brasil, comparando o nível de investimentos no setor de Turismo do Brasil com outros países, colando que os investimentos realizados no país são insuficientes que se o turismo não for pensado de forma mais ampla as quedas tarifárias serão inevitáveis podendo acarretar em perdas financeiras para os hoteleiros e conseqüentemente aumento da taxa de desemprego no setor.

Sobre os fatores que contribuem para a baixa demanda nos meios de hospedagem de São Luís e que culminaram no encerramento das atividades do Hotel Number One em entrevista concedida ao Jornal M10, Renata Costa comenta,

São vários os fatores envolvidos neste fechamento do Number One. O baixo fluxo do turismo de negócios, os aplicativos que oferecem hospedagens em residências, as notícias negativas que vinham sendo divulgadas sobre a poluição das praias e a falta de segurança, além da falta do fomento de turismos de negócios. Existem hotéis de alto padrão que estão operando com tarifas baixas para manter o seu funcionamento, mais taxa de ocupação alta com tarifa baixa pode apresentar risco de redução de investimentos nos equipamentos do hotel”. (JORNAL M10,2017, p. 8).

Costa fala sobre os riscos de reduzir demais as tarifas para manter a taxa de ocupação, um empreendimento de hospedagem detêm um custo para o seu bom funcionamento e para manter a viabilidade de suas operações o hotel precisa se alto sustentar, com uma redução muito acentuada das tarifas pode ser que o meio de hospedagem não tenha condições financeiras de arcar com todos os seus compromissos e despesas. Hotel cheio sem uma tarifa adequada não é sinônimo de lucratividade e pode comprometer os investimentos necessários no meio de hospedagem principalmente em equipamentos e instalações.

Relatos de Antonieta Uchôa em entrevista ao Jornal M10 afirmam que,

Uma das alternativas para reverter a baixa taxa de ocupação é o que acontece no Ceará. “[...] Lá além de os hotéis pagarem o ISS reduzido, a tarifa de energia pública é diferenciada. É preciso incentivo pois um hotel só fecha suas portas quando não consegue mesmo sustentar seus custos. (JORNAL M10, 2017, p. 9).

Uchôa defende a ideia de que a redução dos impostos e das tarifas de serviços públicos para os meios de hospedagens é uma forma de incentivo dos gestores públicos para a funcionalidade dos estabelecimentos de acomodação, de forma que os hotéis tenham condições de arcar com seus compromissos e de dar continuidade a suas atividades no mercado.

4. MÉTODO

Os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, como, estudo de caso exploratório e descritivo, utilizam de fonte de dados documentais e entrevistas seguindo roteiros previamente formulados.

Esta pesquisa, pelas suas características, se enquadra como um estudo exploratório e descritivo. Exploratório, por se tratar de um modelo de estudos que busca explorar o comportamento dos gestores do mercado hoteleiro em um momento de crise que apresenta um cenário de desafios, buscando um melhor entendimento sobre as estratégias e identificando os possíveis impactos no âmbito organizacional. Visando oferecer informações sobre o objeto de estudo.

Caracteriza-se como Estudo de Casos Múltiplos. Os casos contemplam três estabelecimentos de hospedagem de “categorias” diferentes, no intuito de descrever como se dá a “gestão da crise” dentro dos três distintos âmbitos organizacionais, pequeno, médio e grande porte.

O estudo de caso contribui para uma melhor compreensão de acontecimentos específicos nos sistemas organizacionais e políticos da sociedade, como afirma o autor citado a seguir. “Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2005).

Com o presente estudo de caso pretende-se uma melhor compreensão do processo funcional dos meios de hospedagem de São Luís, dentro do contexto econômico enfrentado pelo país.

Busca-se ainda identificar alternativas, ações, medidas e soluções por parte dos gestores para dar continuidade às movimentações desempenhadas nos estabelecimentos de hospedagem.

Ainda segundo Yin (2005), “o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos”. O autor propõe que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real.

Yin (2005) explica que “a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos, ambos com variante do projeto de estudo de caso”. Com base nas afirmações do autor acima citado será realizado o estudo de casos múltiplos para uma melhor compreensão e comparação das estratégias elaboradas

pelos meios de hospedagem, levando em consideração o porte de cada empreendimento.

A principal relevância do estudo é identificar as medidas e ações adotadas pelos gestores dos meios de hospedagem, para manter a viabilidade das atividades realizadas nos hotéis.

Sabendo-se que um meio de hospedagem precisa operar com determinada rentabilidade é de suma importância um programa de gestão que mantenha o funcionamento eficaz e competitivo de um meio de hospedagem em um cenário financeiro “delicado” como o do presente contexto, sem armazenar prejuízos e sem comprometer a qualidades dos serviços prestados.

Visando descrever as ações estratégicas elaboradas pelos gestores da hotelaria de São Luís nesse palco de incertezas e instabilidade econômica, a pesquisa será executada através da aplicação de questionários aos gestores dos meios de hospedagem a serem estudados.

A proposta é investigar três meios de hospedagem da capital maranhense, dentre os quais um de pequeno, um de médio e um de grande porte.

Descritivo por se tratar de uma pesquisa que visa descrever com riquezas de detalhes as ações estratégicas das organizações apresentadas. Buscar expor o processo de tomada de decisões, planejamentos e organizações de ideias, para manter as atividades no meio de hospedagem de forma competitiva. Buscando observar e registrar todas as etapas do processo de gestão durante a crise.

Trata-se de um estudo realizado a partir de fontes secundárias por meio de levantamento bibliográfico utilizando o método de pesquisa bibliográfica, onde a perspectiva é reunir o máximo possível de informações e conhecimentos já fundamentados sobre o tópico para que possa assim ajudar nas fundamentações de um novo estudo relevante.

Para Ribeiro e Sousa (2006, p.16) a pesquisa bibliográfica consiste “no exame da literatura científica, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema”. Neste caso analisa-se que a pesquisa bibliográfica consiste no estudo dos aspectos gerais do assunto escolhido, para que se tenha um conhecimento e análise mais profunda do que o assunto irá repassar.

Para Gil (2014, p.51), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Respalda-se que a pesquisa bibliográfica abrange dados que geograficamente ou de outra forma estejam dispersos pelo espaço ou universo da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, elaborado a partir de estudos realizados no mercado local e com base em artigos científicos internacionais. As entrevistas foram realizadas com gestores dos meios de hospedagem de São Luís, com intuito de saber sobre suas estratégias para reagir ao período de crise bem como os fatores que contribuíram para a queda do Turismo/Hotelaria na Capital. O instrumento de coleta de dados foi escolhido por ser uma boa opção para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa.

A entrevista é definida por Lakatos e Marconi como, um ato de duas pessoas colocarem-se defronte objetivando a extração de informações acerca de um tema que uma delas poderá oferecer e que é de interesse da outra, tal processo se dá por intermédio de uma conversação profissional. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Sobre a entrevista estruturada Lakatos e Marconi fazem a seguinte definição,

Define-se como um modelo de entrevista em o pesquisador se baseia em um roteiro elaborado e estabelecido previamente, com isso as perguntas direcionadas ao entrevistado são formuladas antecipadamente. Ela decorre respaldada por formulário organizado, além disso, esta é realizada prioritariamente entrevistando pessoas, escolhidas diante de um planejamento prévio. (LAKATOS; MARCONI,2003).

Observa-se que a coleta de dados possui vantagens como as citadas por Goldenberg(2004),

Entrevistando observa-se o que diz o entrevistado e torna-se mais fácil identificar contradições e levando a entrevista a ser classificada como um instrumento melhor adaptado para conseguir revelar informações sobre assuntos complicados e de difícil compreensão, por exemplo, as emoções, as entrevistas permitem ainda uma maior profundidade nas respostas, abre precedente para uma relação de confiança e amizade entre entrevistador e entrevistado propiciando o aparecimento de novos dados. (GOLDENBERG, 2003).

4.1 COLETA DE DADOS

Para a elaboração desta pesquisa, mediante as característica dos tipos de pesquisa acadêmica na qual a mesma se enquadra, que é o Estudo de Casos Múltiplos, definiu-se que as entrevistas para a coleta de dados, seriam realizadas

com gestores em três meios de hospedagem de São Luís, sendo um de pequeno, um de médio e outro de grande porte, acreditando-se que desta forma poder-se-ia realizar um estudo mais aprofundado e completo sobre as estratégias adotadas pelos gestores dos meios de hospedagem para superar ou mesmo sobreviver aos reflexos negativos ocasionados pela crise, como a queda nos índices hoteleiros dos meios de hospedagem da capital maranhense.

O primeiro contato para iniciar as pesquisas que norteiam este trabalho, foi com o Hotel da Rede Luzeiros por ser referência de qualidade e excelente Gestão no mercado Hoteleiro de São Luís. Depois de vários contatos com o hotel, a entrevista foi agendada pelo setor de Recursos Humanos, com o diretor do hotel, para o dia 2 de junho de 2017 (sexta-feira) às 15h00. A entrevista foi realizada na data prevista. O entrevistador autorizou por escrito a gravação da entrevista, bem como a divulgação do seu nome e o do empreendimento que representa.

Desta forma, após 16 dias do primeiro contato com o Hotel Luzeiros foi concluída uma das etapas desta pesquisa caracterizada como estudo de Casos Múltiplos, com a realização da entrevista com um gestor de Hotel de grande porte do Mercado Hoteleiro de São Luís do Maranhão.

O segundo estabelecido contato com o objetivo de agendar uma entrevista com um gestor foi a Pousada Colonial, seguindo o modelo proposto no projeto da presente pesquisa, a Pousada localizada no Centro Histórico de São Luís constitui o empreendimento de hospedagem de pequeno porte, da mesma forma que se deu o primeiro contato com o Hotel Luzeiros o qual foi realizado por meio de terceiros se deu também o contato com a Pousada Colonial, através de uma amiga e aluna do curso que Hotelaria da UFMA que trabalha no meio de hospedagem em questão, conseguimos o contato para falar com o senhor Nagib, responsável pela gerência da Pousada. No mesmo dia em que contatamos o primeiro empreendimento hoteleiro, no caso o Luzeiros, contatamos também a Pousada Colonial dia 17 de maio. A entrevista foi agendada para o dia 24 de maio de 2017, às 17h00. A entrevista foi realizada na data prevista e também foi gravada.

O contato com o terceiro empreendimento de hospitalidade o qual seria o último para concluir a etapa de realização de entrevistas propostas no projeto representando o estabelecimento de médio porte, também foi realizado no dia 17 de maio de 2017, diferente dos anteriores conseguimos o contato através do site na internet, de posse do contato liguei e como de praxe fui atendida pelo Setor de

Recepção, nos apresentamos novamente como aluna do Curso de Hotelaria da UFMA e solicitamos que a ligação fosse transferida ao gestor do RH do Hotel. A entrevista foi agendada para o dia 24 de maio de 2017, às 9h00. Contudo, o gestor não concordou em autorizar a gravação da entrevista ou em assinar o termo livre e esclarecido, por isso a entrevista não foi realizada.

Para concluir a etapa de coleta de dados eu precisava realizar mais uma entrevista com um gestor de um meio de hospedagem de médio porte. Depois de várias tentativas com meios de hospedagem de São Luís, conseguimos agendar a realização da pesquisa com o gerente do hotel Costa Atlântico para o dia 16 de junho de 2017, às 10h00. A entrevista foi realizada na data prevista, sendo gravada para posterior transcrição.

Todos os gestores que participaram desta pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice B), e também autorizaram a divulgação de seus nomes e dos empreendimentos que representam.

5. RESULTADOS

Apresentamos a seguir os resultados da pesquisa de campo. Inicialmente caracterizamos os meios de hospedagem e seus respectivos gestores. Em seguida apresentamos os fatores que contribuíram para a crise no turismo em São Luís. Na sequência discutimos sobre o desempenho dos meios de hospedagem diante da atual situação de crise, para, por fim, apresentar as estratégias que vêm sendo implementadas pelos gestores dos meios de hospedagem.

5.1 CARACTERIZAÇÕES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

As empresas que foram contempladas nesta pesquisa são dois hotéis e uma pousada. O hotel de grande porte, com 243 UHs, tem 117 funcionários, foi fundado em 2009 e faz parte de uma rede nacional. O hotel de médio porte tem 50 UHs, 24 funcionários, foi fundado em 2008 e é administrado de forma independente. Já a pousada tem 27 UHs, 15 funcionários e foi fundada em 1987 (Quadro 1) (Figuras 1, 2 e 3).

Quadro 1- Caracterização dos meios de hospedagem

Empreendimento	Localização	Nº UHS	Nº de funcionários	Ano de fundação	Tipo de administração
Hotel 1 Hotel Luzeiros	Ponta do Farol	243	117	2009	Rede
Hotel 2 Costa Atlântico Hotel	Av. dos Holandeses	50	24	2008	Independente
Pousada Pousada Colonial	Centro Histórico	27	15	1987	Independente

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Os entrevistados são gerentes gerais ou diretor geral, com experiência na hotelaria que vai de 8 a 40 anos (quadro 2).

Quadro 2- Nome e perfil dos entrevistados

Nome	Empreendimento	Função	Período na empresa	Período no mercado	Duração da entrevista
Dagoberto Silva	Hotel 1	Diretor geral	5 anos e meio	40 anos	1h10m
Márcio F. Silva	Hotel 2	Gerente geral	8 anos	15 anos	1h00m
Nagib Ribeiro	Pousada	Gerente geral	8 anos	8 anos	1h00m

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Figura 1: Fachada do Hotel Luzeiros
Fonte: Google (2017)



Figura 2: Fachada do Hotel Costa Atlântico
Fonte: Google (2017)

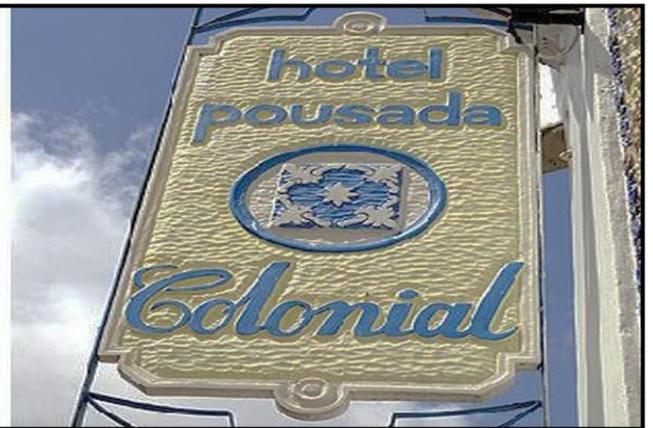


Figura 3: Fachada da Pousada Colonial
Fonte: Google (2017).

5.2 MERCADOS HOTELEIRO DE SÃO LUÍS

De acordo com os estudos realizados, os principais fatores que contribuíram para o baixo desempenho dos índices hoteleiro na hotelaria de São Luís, foram a redução do número de voos para a capital, menos voos significa menos turistas viajando para a cidade, menos hóspedes e menos gastos ocasionados pelas famílias viajantes com o turismo. Outro fator identificado foi a redução no volume de negócios das empresas que atuam em São Luís, este segundo ocasionado pela crise política econômica atravessada atualmente pelo país, com o governo paralisado e com restrição de verbas para investir as empresas deixam de produzir e vender e de gerar renda esse fator afeta diretamente o Setor Hoteleiro, como afirma o gestor do Hotel Luzeiros.

O segundo fator efetivamente que contribui pra isso foi a redução do volume de negócios que as empresas que atuam no Maranhão tem, são empresas que de uma forma indireta tem negócios que tem a ver com o governo e o governo paralisado não tem verbas para investir e conseqüentemente essas empresas deixaram de produzir e vender e isso afetou todo o negócio hoteleiro. (HOTEL 1).

Sobre o gerenciamento em tempos de crise, Silveira coloca que, cada uma das crises tem características próprias e individuais, nenhuma é igual a outra, porém algumas medidas se repetem quando se trata de crises de mesma origem. E é o planejamento que torna comum as ações a serem tomadas no momento de conflito ou crise. (SILVEIRA,2010, p.5).

Outro fator apontado como responsável pelo baixo desempenho da Hotelaria na capital maranhense é a falta de investimento governamental tanto no turismo quanto na infraestrutura da cidade, a poluição das praias de São Luís, o estado de depredação e completo abandono do Centro Histórico da capital, a falta de manutenção das principais ruas e avenidas

da cidade, apontados pelo gestor do Costa Atlântico Hotel, Márcio Ferreira.

Em minha opinião foi à falta de investimento governamental, hoje as nossas praias encontram-se totalmente poluídas [...] Fora a falta de estrutura tanto do Centro Histórico, das nossas Avenidas como você vê, hoje realmente São Luís está abandonada e são esses atores que afugentam muito o nosso turista hoje aqui no Maranhão. (HOTEL 2)

Segundo relato dos gestores de hotéis de São Luís, o baixo desempenho hoteleiro da capital agravou-se com a crise econômica nacional, porém a hotelaria da capital já vinha enfrentando baixos índices desde 2012, ou seja, alguns anos antes da crise política e econômica do Brasil ser anunciada, como coloca o Sr. Nagib Ribeiro, gerente da Pousada Colonial, “bom na verdade a crise do Turismo e da Hotelaria no Estado do Maranhão ela já está com cinco anos, agora com a crise econômica e política do governo atual, se duplicou [...]”(POUSADA).

De acordo com estudos realizados, outro fator que contribuiu para a queda da Hotelaria em São Luís foram as obras e investimentos realizados para sediar a Copa Mundial de 2014 e os Jogos Olímpicos, os investimentos realizados pelo governo aqueceram a economia de todo o país impulsionando os negócios em várias regiões brasileiras, contudo passados esses dois grandes eventos a economia esfriou e os investimentos em obras e construções cessaram, o que afetou o Setor Hoteleiro segundo a colocação do Gestor do Hotel Luzeiros.

O que desencadeou tudo isso efetivamente foi provavelmente no ano de 2011, 2012 que nós ainda vivíamos uma economia muito aquecida, mais era um aquecimento que não era normal, não era natural era um aquecimento por força de vários negócios impulsionados pelo governo, como a construção de estádios e a realização de obras visando os Jogos Olímpicos a Copa do Mundo. (HOTEL 1).

Ainda segundo a colocação do gestor acima mencionado o declínio dos índices hoteleiros de São Luís teve início antes da crise nacional, ou seja, o mercado hoteleiro já se encontrava em uma situação de alerta e os gestores já enfrentavam desafios para se manter no mercado.

Com relação as perspectivas de crescimento e melhoria no desempenho hoteleiro por parte dos gestores, a pesquisa aponta que os hoteleiros acreditam na possibilidade de melhoria nos índices para os próximos 12 meses, devido ao ano em curso anteceder o ano eleitoral, onde segundo as perspectivas dos gestores entrevistados irá haver investimentos em obras realizados pelos Governos Estaduais e pelo Governo Federal, investimentos esses que irão dar impulso à economia, gerando emprego, renda e movimentando diversos setores da economia, inclusive o Setor de Turismo/Hotelaria, como coloca o Sr. Dagoberto Silva,

Nós estamos em um ano que antecede o ano eleitoral, naturalmente o Governo Federal irá liberar verbas para obras, para uma série de coisas porque a partir de Abril do ano que vem já não podem existir inaugurações, o governo fica travado por conta disso, então nós estamos visualizando um período de 10 a 11 meses onde muitas prefeituras, Governos Estaduais e o Governo Federal, irão procurar realizar obras para mostrar ao eleitorado aqui veio, então eu acredito que isso vá impulsionar os negócios em todas as capitais brasileiras. (HOTEL 1).

Para o Gestor Costa Atlântico Hotel, o crescimento do Setor Hoteleiro, depende da situação política do Brasil, se o país conseguir se estabilizar politicamente dentro dos próximos 12 meses, naturalmente haverá investimentos que propiciarão o crescimento da economia, impulsionando vários setores, gerando melhorias no desempenho dos índices hoteleiros. Se a política for mal, vai tudo mal, é um vagão se um vagão sair dos trilhos todos vão sair, então é impreciso dá essa resposta mesmo porque nós dependemos da situação da política no Brasil. (HOTEL 2).

Sobre os órgãos que atuam no sentido de captar Turistas e promover a capital maranhense como destino turístico em outras Regiões do Brasil, melhorando o desempenho do Turismo e da Hotelaria na capital, os resultados das Pesquisas apontam que os investimentos realizados pelas Secretárias Estadual e Municipal são praticamente inexistentes, o setor Hoteleiro não conta com ações concretas que visem desenvolver o turismo e melhorar os índices hoteleiros. Segundo informações coletadas, a secretária de turismo tanto estadual quanto municipal dispõe de poucos e insuficientes recursos para investir na capital e tentar alavancar o turismo na região.

Segundo a pesquisa, o órgão que atua para buscar novos negócios não só na capital maranhense mais também em todas as demais regiões brasileiras é um *Convention Bureau*, que se encontra inativo em São Luís a mais de um ano, segundo relatos, como coloca O Sr. Silva,

Em qualquer capital do mundo, um organismo uma entidade que trabalha fortemente para trazer novos negócios chama-se *Convention Bureau*, o *Convention Bureau* é um órgão privado ele não é governamental, ele tem a finalidade de prospectar negócios para a cidade então infelizmente em São Luís o *Convention Bureau* já está praticamente fechado faz mais de um ano, a Secretária Municipal de Turismo dispõem de poucos recursos a Secretária Estadual também, mais esses são os dois órgãos que em conjunto com a iniciativa privada deveriam estar no mercado captando novos negócios, promovendo a cidade de São Luís, promovendo o Estado do Maranhão. (HOTEL 1).

De acordo com as afirmações do gestor acima mencionado, não está havendo uma real mobilização por parte das instituições e órgãos responsáveis pelo desenvolvimento do Turismo na capital, o que dificulta a atuação dos empreendedores no Mercado. A falta de incentivo, investimentos e a busca conjunta por soluções para os problemas e as dificuldades enfrentadas pelo Setor de Hotelaria estão contribuindo para a inércia do Setor Hoteleiro de São Luís.

Ainda segundo dados da pesquisa, as Secretárias de Turismo do Estado e Município tem projetos para desenvolver o Turismo na Capital Maranhense mais não realizam ações concretas para tal e sem verbas os projetos não saem do papel o que dificulta a operação dos meios de hospedagem da capital. Ação de fazer projetos eles têm sempre tiveram, sempre falei isso sempre tem projetos e mais projetos, se você for em reuniões com eles sempre irão apresentar projetos, projetos e muitos projetos, mais não saem do papel.(HOTEL 2).

Para o Gestor da Pousada Colonial, ações mais concretas e Políticas Públicas voltadas para o desenvolvimento do turismo em São Luís e para a promoção da cidade em outras regiões, poderiam potencializar o desenvolvimento do Turismo no Estado do Maranhão e evidentemente do Turismo ludovicense. As secretárias de Turismo tanto do estado quanto do Município, elas realizam pouca ação de Mercado, isso era algo que poderia ser potencializado, que o Maranhão fosse divulgado em outras regiões, divulgar a nível nacional e também internacional, isso poderia ta realmente ser um fator gerador de recuperação. (Pousada).

No quadro 3 apresentamos os principais fatores que contribuíram para o declínio do Turismo e conseqüentemente da Hotelaria na Capital Maranhense.

Quadro 3- Fatores que contribuíram para a crise no turismo e na hotelaria

FATORES	Hotel 1	Hotel 2	Pousada
Redução do número de voos para a capital;	X		
Redução do volume de negócios pelas empresas que atuam em São Luís;	X		
A falta de investimentos do Governo no Turismo Do Estado;	X	X	X
A falta de infraestrutura da cidade;	X	X	X
A poluição das praias da orla de São Luís;		X	X

Aquecimento da economia gerados no período da Copa de 2014 e dos Jogos Olímpicos;	X		
A desativação do <i>Convention Visitors Bureau</i> da Capital;	X		
A falta de investimentos pelas secretárias Estadual e Municipal no turismo da capital;	X	X	X
A falta de ações e projetos para divulgar São Luís como destino turístico em outras regiões e fora do Brasil;		X	X
A falta de políticas públicas para o desenvolvimento do turismo na capital;	X	X	X

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017)

5.3 DESEMPENHO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Neste tópico apresentamos os dados sobre o desempenho dos meios de hospedagem neste contexto de crise.

5.3.1 Hotel Luzeiros

Os resultados da pesquisa apontam que o período de dificuldades para a Hotelaria de São Luís iniciou-se antes da crise Nacional, sendo agravado durante esse cenário de instabilidade política e econômica do Brasil. Contudo, segundo o Gestor entrevistado, o Sr. Dagoberto, a rede Luzeiros é líder de mercado em São Luís desde a inauguração da unidade na capital até os dias atuais.

Desta forma o gestor afirma que no período anterior à crise o meio de hospedagem em questão apresentava uma excelente ocupação, com uma diária média condizente com os serviços ofertados e um RevPAR com um nível satisfatório como afirma o gestor. O Hotel Luzeiros São Luís é o líder de mercado desde que nós abrimos as portas, nós somos o hotel número um do mercado e mantivemos essa posição já a nove anos, então sempre balizamos o mercado, nossa diária é maior, nossa ocupação é maior. (HOTEL).

Durante o período de crise o gestor entrevistado afirma que houve redução na taxa de ocupação do empreendimento em que atua, contudo o mesmo coloca que conseguiu elevar o valor de sua diária e com a combinação entre baixa ocupação e elevação da diária média foi possível equilibrar o RevPAR, porém houve redução

nas suas bases de rentabilidade que apresentaram uma baixa no período da crise nacional.

Felizmente a minha diária média subiu no período da crise, nós fizemos ajustes de custos e conseguimos subir a diária média, a ocupação teve uma queda e essa combinação de elevação de diária média e queda de ocupação fez com que o meu RevPAR se mantivesse, normalmente no período de crise ele deveria cair, mais essa estratégia de subir a diária média porque eu já sabia que a ocupação iria cair, eu consegui manter o meu RevPAR o que realmente é algo muito bom em um momento como esse de crise. (HOTEL 1).

Com relação a troca de informações entre o Hotel Luzeiros e os demais meios de hospedagem da região, o gestor afirma que há uma dificuldade de interação e de comunicação entre os hoteleiros de São Luís, que a troca de informações é muito restrita, que há um receio por parte dos empreendedores e gestores em fornecer informações sobre o andamento de seus negócios e suas dificuldades para com o mercado.

A troca de informações ela é muito restrita, infelizmente a concorrência tem muita dificuldade tem um receio de fornecer informações, nós não temos problema nenhum em fornecer a qualquer momento que necessitar de informações, o Hotel Luzeiros está à disposição, mais nós sentimos uma resistência em conseguir informações da concorrência. (HOTEL 1).

Sobre os desafios internos enfrentados pelo Hotel Luzeiros, o gestor coloca que não houve queda no aproveitamento e nem na produtividade de seus colaboradores durante o período de crise, contudo o maior desafio interno do empreendimento é o crescimento, desenvolvimento e melhoria da mão de obra. “O desafio grande mais que é um desafio muito agradável e muito positivo que é fazer o crescimento da mão de obra, o desenvolvimento da mão de obra a melhoria da mão de obra”. (HOTEL 1).

De acordo com os relatos do gestor, no hotel em que o mesmo atua há um investimento alto no fator humano. Os colaboradores são constantemente treinados e capacitados para melhorar seu desempenho e proporcionar ao hospede um atendimento de qualidade.

Sobre os desafios externos enfrentados o gestor coloca que os principais desafios enfrentados pela gestão do Hotel Luzeiros são, o acesso aéreo e terrestre a cidade, o que dificulta o chegada de produtos adquiridos em outras regiões do Brasil, fazendo que os produtos cheguem mais caros e conseqüentemente essa oscilação nos valores é repassada ao consumidor final. Outra dificuldade apontada pelo gestor é a falta de mão de obra qualificada, segundo o entrevistado, não há oferta de mão de obra especializada e qualificada para trabalhar nos empreendimentos de hospitalidade de São Luís, desta forma o Hotel tem a necessidade de investir mais em mão de obra para qualificar seus colaboradores e prepará-los para atuar no mercado Hoteleiro.

A cidade de São Luís tem várias dificuldades, vários desafios, o primeiro desafio é ter uma cidade que ela é praticamente fim de linha para vôos para os fretes terrestres, então isso faz com que os produtos que chegam a São Luís do Maranhão, cheguem mais caros do que em outras cidades, esse é um aspecto, São Luís é uma cidade que é pouco industrializada tudo que nós necessitamos vem de fora e naturalmente chega mais caro e o desafio maior aqui é nós encontrarmos realmente mão de obra especializada, então nós não temos essa mão de obra especializada e obviamente temos que investir.(HOTEL 1).

A falta de segurança e infraestrutura da cidade foram itens também colocados como fatores externos geradores de dificuldades para o desenvolvimento do setor Hoteleiro em São Luís, bem como a falta de apoio governamental e de parcerias com instituições privadas na busca por soluções para os problemas que afetam o turismo em São Luís. Outro fator citado foi a inoperância do *Convention Bureau* em São Luís, órgão que deveria captar novos negócios para a cidade movimentando o turismo na região, portanto encontra-se inoperante a mais de um ano, segundo relatos do gestor.

5.3.2 Hotel Costa Atlântico

De acordo com as informações cedidas pelo gestor do Costa Atlântico Hotel, o período de crise, desafios, dificuldades e baixa nos índices hoteleiro de seu empreendimento iniciaram-se aproximadamente no primeiro semestre de 2014, um pouco antes da crise política e econômica ser anunciada no país.

Segundo o gestor, no período anterior a 2014, o empreendimento no qual atua mantinha seus índices em uma média aceitável, porém de 2014 até o presente momento começou a haver reduções drásticas agravadas sendo o entrevistado pela situação política e econômica do país. Atualmente, o meio de hospedagem opera com os índices bem abaixo da média, afirma o gestor. “Antes da crise nacional esses índices estavam na média, agora eles estão bem abaixo, estão piores, todos os índices tiveram uma baixa por conta da crise. (HOTEL 2).

Sobre a relação entre os valores efetuados pelo meio de hospedagem do entrevistado e a concorrência, o gestor afirmar está passando por momentos delicados tendo que competir com um Hotel de grande porte da capital que está operando com uma tarifa praticamente igual a praticada no meio de hospedagem em que o gestor entrevistado atua. Com receio de reduzir as tarifas e agravar a situação o gestor afirma que está flexibilizando valores de acordo com temporada que o cliente ficará hospedado no hotel e praticando também valores especiais com tarifas reduzidas para hospedes *habitués*.

Essa disparidade de diárias, essa discrepância de diárias isso afeta muito a concorrência até de forma desleal colocar um Hotel de 3 estrelas como é o nosso as vezes a diária do Hotel de 5 estrelas é igual, de fato é uma concorrência desleal e isso por conta mesmo da crise. É uma diária de funcionamento para o Hotel não fechar, é o que está acontecendo muito aqui em São Luís, estão mantendo o funcionamento do hotel mais não está tendo a lucratividade, estão passando a tempestade, para que futuramente venha melhorar. (HOTEL 2).

Questionado sobre a troca de informações com os demais meio de hospedagem da capital, o gestor do Costa Atlântico colocou que participa constantemente de reuniões realizadas pela ABIH e pelas Secretárias de Turismo Municipal e Estadual juntamente com gestores de outros meios de hospedagem e que nessas reuniões são abordados diversos assuntos referentes ao turismo/hotelaria no Estado, onde são colocados os principais acontecimentos que refletem sobre a atividade hoteleira na capital e as dificuldades do mercado para que posteriormente os gestores possam realizar uma análise de maneira individual e as devidas adequações de estratégias de reação para cada empreendimento. “Há reuniões da ABIH e nós sempre estamos aí nessa interação de informações para

que possa melhorar, para colocar o que está acontecendo e aí diante disso a reuniões com as Secretárias de Turismo e com a ABIH". (HOTEL 2).

Sobre os principais desafios internos enfrentados, o gestor coloca que o principal é o controle dos gastos para reduzir custos e evitar despesas. O acompanhamento e o monitoramento do uso consciente dos insumos, trabalhar uma gestão de conscientização dos colaboradores no sentido de utilizar corretamente os produtos e equipamentos. Controlar a questão de energia dentro do Hotel de água, de computadores de ar condicionado enfim, são esses os problemas que a gente enfrenta todo o dia pra que venha ter um melhor resultado no final do mês. (HOTEL 2).

Com relação aos desafios externos, o gestor coloca que o principal é a falta de infraestrutura da cidade, segundo o gestor entrevistado a cidade está suja, sem manutenção das ruas e avenidas, as praias estão poluídas o que prejudica a imagem da cidade em outras regiões do Brasil e reduzem as viagens para a capital do Maranhão.

A infraestrutura da cidade, a nossa São Luís está cheia de mato, aqui na frente do Hotel quem tapa os buracos não é a prefeitura somos nós, nas ruas próximas estão cheias de buraco, aqui na porta do Hotel como flui os nossos hóspedes tivemos a preocupação de mandar tapa os buracos, a prefeitura não passa aqui é inexistente e fora que o IPTU aqui é altíssimo, isso aqui na frente do Hotel que é uma área nobre, imagine nas outras vias grandes onde a tráfego de turistas próximo ao aeroporto, a falta de infraestrutura da cidade é um grande problema. (Hotel 2).

O gestor afirma ainda que para tentar amenizar a situação das ruas no entorno do Hotel e facilitar o acesso dos hóspedes, a manutenção e os reparos nessas áreas são realizados pelo próprio meio de hospedagem, ressaltando o descaso da prefeitura para com tais problemas e colocando ainda que o empreendimento paga impostos com valores elevados em uma área considerada nobre, mas que, porém está em completo estado de abandono pelos órgãos públicos responsáveis.

5.2.3 Pousada Colonial

De acordo com os relatos do Gestor da Pousada Colonial, todos os três índices hoteleiro apresentaram baixa significativa, após o início da crise política e econômica enfrentada atualmente no país, o gestor relatou que já atravessava

momentos difíceis de redução na demanda de hóspedes porém atualmente a ocupação está muito baixa, havendo mês que o meio de hospedagem opera simplesmente para manter o funcionamento. Houve redução significativa, essa redução da ocupação, tem mês que você empata, tem mês que você entra no vermelho mesmo e tem mês que você e tem mês que tem uma lucratividade bem abaixo do esperado [...]. (POUSADA)

Sobre os valores praticados no meio de hospedagem, o gestor afirmar que estão no mesmo patamar dos estabelecimentos do mesmo porte, onde fazem a relação de custos entre os produtos e serviços ofertados e a diária praticada. O gestor entrevistado afirmou ainda que há comunicação entre o seu estabelecimento e os demais do mesmo segmento, onde o gestor em questão discute com os demais gestores dos meios de hospedagem do seu entorno sobre as tendências e dificuldades do mercado e os desafios devido à baixa demanda de clientes. Nós temos sim essa comunicação, a gente procura se equiparar, a eles até porque os níveis de modernidade de conforto e segurança, praticamente são todos iguais, então é mantido o mesmo patamar nos valores cobrados. (POUSADA).

Com relação aos desafios internos, o gestor relatou que não existem problemas com colaboradores, mesmo porque a pousada já mantém o mesmo quadro funcional a vários anos, havendo uma rotatividade baixíssima, desta forma há boa interação entre todos os colaboradores, que não apresentaram em momento algum baixa na produtividade. Praticamente não há, esse é um fator um não há, a nossa equipe ela é muito treinada, muito unida e esse quadro nosso ele já está praticamente com duas décadas, a nossa rotatividade é a mínima possível. (POUSADA).

Sobre as dificuldades externas o gestor relata sobre a falta de segurança sobre as péssimas condições das ruas praças e avenidas que compõem o centro histórico e afirma que se não houver uma junção de forças entre os poderes público e privado para buscar soluções para tentar melhorar o setor de turismo/hotelaria do estado será difícil prosseguir com as atividades e não haverá alternativas para os hoteleiros.

Olha o fator segurança ele não é como nós gostaríamos que fosse, aqui no centro histórico tem pouco policiamento, normalmente só vem quando é chamado a gente sente a necessidade uma pessoa com problema de alcoolismo ou alguém incomodando agente é obrigado a chamar pra afastar esses indivíduos. A estrutura do

centro histórico está precaríssimo, acabei de dar uma volta pelo centro a infraestrutura continua precária, se não houver um esforço do IFHAN, do ministério do Turismo em parceria com os Governos do Estado e do Município, eu não vejo saída, se não houver essa união dessas forças aí, federal, Município e Estado. (POUSADA).

Quadro4 - Principais Desafios enfrentados pelos gestores da capital

PRINCIPAIS DESAFIOS	Hotel 1	Hotel 2	Pousada
A falta de mão de obra qualificada;	X		
A dificuldade de acesso à cidade por fornecedores de outras regiões;	X		
A falta de infraestrutura;	X	X	X
A falta de segurança;			X
A concorrência entre meios de hospedagem de diferentes categorias com tarifas semelhantes;		X	
Conseguir equilibrar os custos aos valores praticados com um atendimento de qualidade;		X	X

Fonte: Elaborado pela autora

5.3. ESTRATÉGIAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Neste tópico serão apontadas as estratégias dos meios de hospedagem para reagir à crise.

5.3.1 Hotel Luzeiros

Com relação às estratégias adotadas pelos gestores do Hotel Luzeiros, o Sr. Dagoberto coloca que são três: comprar, vender e gerir talentos. Sobre comprar o gestor explica que compra produtos de qualidade, com fornecedores confiáveis e que o processo de compra é acompanhado desde o transporte até o recebimento no Hotel, um produto manuseado adequadamente mantém suas características e um nível de qualidade esperados para ofertar ao consumidor.

Além do controle de qualidade, o gestor relatou que os fornecedores de produtos são constantemente convidados a rever seus modelos de negócios, os valores de seus produtos. Segundo o Sr. Dagoberto em um período de crise todos ganham menos e conseqüentemente o fornecedor deve obter margens de

rentabilidade menores o que implica afirmar que se faz necessário a renegociação de valores e adequação dos preços dos produtos de acordo com o atual cenário econômico atravessado em todo o país.

Com certeza absoluta nós convidamos sempre os nossos parceiros estratégicos, os nossos fornecedores a rever seus contratos a rever seu modelo de negócios, como eu já mencionei anteriormente esse é o momento que todos ganham menos, então naturalmente os nossos parceiros vão ter margens de rentabilidade também menores, nós estimulamos a que todos revejam a sua forma de trabalho.(HOTEL 1).

Sobre a estratégia vender o gestor coloca que se referi a vender produtos e serviços de qualidade, produtos selecionados e supervisionados, serviços monitorados, colaboradores treinados e capacitados para o atendimento aos hospedes, sempre buscando agregar valor ao produto principal que é a hospedagem, quartos extremamente limpos e perfumados, roupa de cama de qualidade, equipamentos elétricos em perfeito funcionamento e um café da manhã diversificado e variado são também estratégias de venda colocadas pelo gestor do Hotel Luzeiros.

[...] Então a estratégia é cada dia mais ter valor agregado, oferecer a nosso hospede cada dia mais valor por aquela diária que ele paga, então o hospede ele valoriza muito a café da manhã, então o nosso café da manhã dia a dia ele é melhorado, são itens novos, itens renovados, é um suco diferenciado é um pão diferenciado é um café de melhor qualidade é um serviço mais atento e assim por diante. Apartamento todos os dias extremamente limpos, cheirosos, agradáveis, um a roupa de cama sempre de qualidade, com uma boa lavanderia sendo utilizado, chuveiro sempre com água fria ou água quente funcionando, o ar condicionado sempre impecável de forma que o hospede entre no apartamento e ele tenha certeza que aquele valor que ele está dispendo para uma diária de 24 horas pela unidade esteja valendo cada centavo e eu acho que essa estratégia levada a sério não tem como não ter retorno, então nós não criamos nenhum outro serviço nós mantemos o nós temos com produtos adequados as necessidades de nossos clientes. (HOTEL 1).

Como terceira estratégia o gestor coloca a Gestão de Talentos, uma gestão que começa com a seleção, treinamento e capacitação do colaborador para atuar na empresa e segue com o cuidado em desligamentos o que segundo o gestor custa caro para o empreendimento, havendo a necessidade de reter esses profissionais capacitados proporcionando a ele condições de trabalho digna em um ambiente

organizado e articulado para proporcionar o bem estar de seus clientes mais também de seus colaboradores. Nós temos também que tomar cuidado nos desligamentos, um desligamento custa muito caro, cada investimento que nós fazemos em treinamento nós temos que valorizar ao máximo, nós temos que treinar e reter o profissional treinado, caso contrário nós estamos desperdiçando dinheiro. (HOTEL 1).

Com relação ao marketing do meio de hospedagem, o gestor coloca que é realizado de forma totalmente digital e passa por constantes mudanças de forma a tornar-se mais eficiente na sua finalidade que é atrair mais clientes para o estabelecimento, vender mais e de forma lucrativa. O meio de hospedagem possui um site próprio que é constantemente alimentado e atualizado para melhorar a visualização e tornar a imagem do hotel mais atraente para seus clientes, além do site próprio e da venda direta, o hotel conta com o apoio de operadoras de venda de acomodações como a Booking, Decolar, TripAdvisor, Trend, dentre outros.

O marketing muda todos os dias, o mercado ele é extremamente mutante, então a minha forma de comunicação com o mercado tem que mudar e hoje a comunicação mercadológica ela é puramente digital, hoje não existe mais a mídia impressa, anúncio de jornal, anúncio de revistas isso acabou, tudo é digital, nós fazemos campanhas de marketing no Google, fazemos campanha de marketing no mundo digital e esse é o formato que temos hoje. (HOTEL 1).

Diante do cenário de crise econômico-financeira, o gestor coloca que é crucial a realização de uma gestão de custos, segundo o hoteleiro todo empreendimento de hospedagem possui dois fatores que compõem a maior base de custos da empresa, o primeiro é a mão de obra e o segundo são os energéticos, energia elétrica, água e gás, de acordo com o entrevistado para que o hotel consiga manter sua funcionalidade viável, os gestores necessitam estar atento a esses fatores, manter o quadro funcional enxuto, com a quantidade mínima possível de colaboradores atuando, tomar cuidado com as demissões que são segundo um gestor um grande custo para a empresa, principalmente porque há um investimento muito alto em qualificação profissional, desta forma é necessário capacitar, treinar, profissionalizar o colaborador e reter este profissional na empresa.

O gestor também coloca que o consumo consciente de energia elétrica, de água e gás é um fator que demanda de extremo controle, que esse controle é

realizado pelos líderes das equipes, através de treinamentos, reuniões e conscientização de todos envolvidos na prestação de serviços dentro da empresa. A iluminação do hotel é constituída por lâmpadas que apresentam um baixo consumo de energia com ativação em algumas áreas de maior fluxo por sensor de presença, nos apartamentos o sistema elétrico de luzes e tomadas é ativado com o uso do cartão chave, somente o frigobar tem ligação direta existe uma manutenção efetiva que atua em processo contínuo e diário para evitar vazamentos de água em torneiras, chuveiro e aparelhos sanitários, dentre outros.

Além das medidas que visam reduzir o consumo dos energéticos há também uma manutenção preventiva de todas as partes físicas do hotel, para aumentar o tempo de vida útil dos equipamentos e manter tudo funcionando em perfeito estado de uso e conservação e desta forma evitar o aumento das despesas.

A Hotelaria tem, não é só no Hotel Luzeiros em qualquer empreendimento hoteleiro, têm dois fatores que compõem a maior base dos custos, o custo maior da atividade hoteleira é a mão de obra, é a folha de pagamento e tudo que envolve isso, os tributos, os benefícios, e o segundo fator são os energéticos, é a energia elétrica é o gás e a água, esses fatores compõem o grande volume de gastos que nós temos então nós temos que cuidar disso com muito cuidado, temos que contratar o mínimo de pessoal necessário, nós temos também que tomar cuidado nos desligamentos, um desligamento custa muito caro, cada investimento que nós fazemos em treinamento nós temos que valorizar ao máximo, nós temos que treinar e reter o profissional treinado, caso contrário nós estamos desperdiçando dinheiro.(HOTEL 1).

Segundo informações do gestor entrevistado, durante o período de crise o Hotel Luzeiros não buscou ofertar serviços além dos já praticados no meio de hospedagem anteriormente, manteve o foco no seu principal produto, que é a acomodação agregando valor a esse produto, com um serviço de qualidade, com a oferta de produtos de qualidade, com uma mão de obra qualificada e preparada para atender as necessidades dos clientes, buscando equacionar o valor cobrado com produtos e serviços prestados.

[...] Apartamento todos os dias extremamente limpos, cheirosos, agradáveis, uma roupa de cama sempre de qualidade, com uma boa lavanderia sendo utilizado, chuveiro sempre com água fria ou água quente funcionando, o ar condicionado sempre impecável de forma que o hospede entre no apartamento e ele tenha certeza que aquele valor que ele está dispendo para uma diária de 24 horas pela

unidade esteja valendo cada centavo e eu acho que essa estratégia levada a sério não tem como não ter retorno, então nós não criamos nenhum outro serviço nós mantemos o nós temos com produtos adequados as necessidades de nossos clientes. (HOTEL 1).

De acordo com as afirmações do Sr. Dagoberto, o Hotel Luzeiros não ofertou um treinamento específico para o período da crise econômica, porém a reuniões mensais com os colaboradores, reuniões diárias e semanais com as lideranças para realizar revisão de negócios e promover o desenvolvimento dos líderes, nessas reuniões segundo o gestor em questão são abordados temas diversos inerentes ao Setor de Hotelaria em a operação do Hotel, inclusive as aspectos da crise política e econômica e seus reflexos sobre as atividades do meio de hospedagem.

Nós nos reunimos mensalmente com todas as equipes, nos reunimos diariamente com as lideranças pra fazer uma revisão diária de negócios e temos reuniões semanais de desenvolvimento de lideranças, todos os temas são abordados, porém nós encaramos a crise de outra forma, pra nós a crise é um abrande oportunidade de melhorias de buscar uma Gestão de Custos mais aprimorada, buscar uma Gestão Comercial mais agressiva, nós temos uma discussão permanente de negócios.(HOTEL 1).

O gestor do Hotel Luzeiros, colocou ainda que o meio de hospedagem não elaborou um planejamento específico para a crise, que os planejamentos são realizados constantemente dentro das necessidades do hospedes, buscando melhoria e analisando o mercado, a situação econômica, as tendências, as exigências, portanto afirmou que se o profissional está atento ao que acontece dentro da empresa e no âmbito exterior consegui visualizar possíveis momentos de desafios e se preparar previamente para enfrenta-los e até mesmo transformar momentos de crise em oportunidades e expansão de negócios.

Nós não temos planejamento específico para a crise, nós fazemos planejamento para o próximo ano, para os próximos cinco anos, para os próximos dez anos e obviamente um profissional que está atualizado ele tem que visualizar que cenário econômico e político que vem pela frente, então era muito fácil visualizar que vinha um cenário econômico difícil. (HOTEL 1, 2017).

Segundo ainda o gestor do Luzeiros a mudança mais relevante que ocorreu no meio de hospedagem durante a crise nacional foi que a Rede Luzeiros teve a oportunidade de inaugurar uma nova unidade em Recife, através de planejamentos

e melhorias contínuas, através de uma gestão eficiente de custos, de recursos e de talentos, focando sempre na oferta de um produto diferenciado e de qualidade exatamente no período de crise houve a expansão da empresa, o que implica afirmar que para a Rede Luzeiros a crise trouxe oportunidade de negócios.

Nós tivemos uma grande mudança nesse momento de crise, durante exatamente o período da crise nós construímos uma nova unidade na cidade de Recife, inauguramos a 60 dias um hotel lindo, espetacular com 178 quartos, então a crise nos trouxe a oportunidade de construir uma unidade nova.(HOTEL 1).

Sobre o período posterior a crise Silveira faz a seguinte análise,

Com o término da crise, depois de todo o desgaste sofrido, deve-se ter em mente que o trabalho não terminou. Esse momento serve para sentar e refletir, com base nos dados coletados, sobre os benefícios e malefícios causados pela crise, seus reflexos na opinião pública, os meios de resgatar conceitos perdidos e, ainda, rever o planejamento [...] (SILVEIRA, 2010, p. 13).

5.3.2 Hotel Costa Atlântico

Segundo relatos do gestor do meio de hospedagem em questão, a principal estratégia inevitavelmente foi a redução das tarifas praticadas, a flexibilização de valores de acordo com o período de estadia dos hóspedes no estabelecimento e um plano de tarifas elaborado para hóspedes habitue. Outra estratégia foi buscar outros canais de venda, segundo o gestor o empreendimento contratou uma empresa de Consultoria Comercial, que deve trabalhar a imagem do hotel e a captação de clientes.

As ações estratégicas para reagir a crise é infelizmente baixar o valor da diária e ter outros canais de venda além dos já existentes, procurar outros parceiros que possam agregar valor para que nós possamos enfrentar essa crise, fora isso nós temos uma empresa de Consultoria Comercial que capta clientes, que participa de reuniões fora do Estado em São Paulo, nas feiras, que trabalha a questão do Comercial. (HOTEL 2).

Outras estratégias voltadas para a redução de custos são o controle do consumo de água, energia elétrica e gás, com medidas adotadas e repassadas aos colaboradores e o treinamento e conscientização das equipes para a correta

utilização dos produtos principalmente de limpeza e escritório, no sentido de evitar desperdícios, nesta estratégia em específico a um plano de bonificação anual em dinheiro ao colaborador que realizar todas as ações de redução e acatar fielmente as orientações da gestão.

A renegociação de prazos e valores de produtos com fornecedores também é uma estratégia praticada pelo meio de hospedagem segundo o gestor, bem como a manutenção de um quadro funcional enxuto necessário para atuar dentro dos serviços ofertados no hotel porém adequado em quantidade para o bom funcionamento de cada setor.

Nós devemos atentar e contornar é o corte de gastos, a gente começa a querer melhorar um pouco a nossa Gestão, precisamos avaliar a questão de controle de gastos com fornecedores, procurar um fornecedor que venda mais barato, a questão do funcionalismo aqui até que está tranquilo, como é um quadro bem enxuto não há uma preocupação em enxugar quadro que já está enxuto, mais o que nós vemos mais hoje é a questão de controlar gastos de fornecedor, controlar a questão de energia dentro do Hotel de água, de computadores de ar condicionado enfim, são esses os problemas que a gente enfrenta todo o dia pra que venha ter um melhor resultado no final do mês.(HOTEL 2)

O gestor ainda colocou que para tentar equilibrar os custos com os valores cobrados, está fazendo a substituição de alguns itens do café da manhã, substituindo produtos mais caros por produtos mais acessíveis, está optando por utilizar frutas regionais e no período de safra que apresentam valores mais reduzidos e realizando um controle mais efetivo para de fato ofertar produtos de qualidades mais com uma atenção redobrada sobre os custos e os desperdícios de cada item que compõem o café da manhã.

A verificação do gasto de energia dentro da empresa de gastos de papel, por exemplo, pra utilizar frente e verso quando possível, a questão da água dos produtos, usar com atenção, são essas estratégias pequenas mais que num futuro bem próximo surte efeito. (HOTEL 2)

Com relação ao comportamento dos colaboradores durante o período da crise e a produtividade de cada um diante do cenário de incertezas o gestor afirma que não houve nenhuma alteração comportamental ou produtiva das equipes, que os mesmos continuam atuando da mesma forma e que o comportamento do

colaborador reflete a gestão aplicada e segundo o gestor o meio ambiente em que atua trabalha uma política de gestão flexível e acessível, mantendo interação entre todos os envolvidos.

Não, essa disposição deles vem muito através da gerencia, quando é uma gestão muito carrasca, nós não somos assim somos bastante liberais, como flexíveis, ouvimos o colaborador, desta forma com a crise não houve nenhum tipo de contraste ou desequilíbrio profissional de ninguém aqui, por conta da crise. (HOTEL 2).

Ainda de acordo com as afirmações do gestor entrevistado, o hotel manteve o foco no seu principal produto que é a acomodação, buscando na medida do possível, fazer investimentos em melhorias, como foi o caso do fornecimento de serviço de internet o qual foi alvo de reclamações por parte dos hóspedes e segundo o gestor foi necessária a substituição da empresa que fornecia o serviço e a troca e modernização de alguns aparelhos para tornar a navegação rápida, eficiente e satisfatória. Este investimento foi efetivado no período de crise.

O gestor afirma ainda que intensificou a manutenção preventiva para manter a perfeita funcionalidade e preservação dos equipamentos, aumentando o tempo de vida útil de moveis e aparelhos e reduzindo gastos com aquisição de novos equipamentos.

O gestor entrevistado afirmou ainda que realiza reuniões e conversas paralelas com seus colaboradores a respeito do processo de funcionamento do hotel como um todo e que dentre os assuntos discutidos constam as dificuldades e os problemas enfrentados pelo empreendimento devido à crise nacional, relatou também que não há um treinamento específico para atuar no momento de crise mais que todos os profissionais que compõem o quadro funcional da empresa recebem treinamento e capacitação para atendimento com objetivo de melhoria continua do atendimento e para que o serviço ofertado vá de encontro as necessidades e expectativas dos hóspedes.

Nós temos reuniões e cursos do Senac para orienta-los sobre como fazer, mais especificamente para o momento de crise não. Nós mantemos um programa de treinamento de atendimento.(HOTEL 2).

5.3.3 Pousada Colonial

De acordo com afirmações do gestor do meio de hospedagem em questão, não houve redução no valor das diárias, porém há uma flexibilização dos valores

efetuados de acordo com a quantidade de diárias contratada pelo hospede e também há um plano diferenciado de pagamento com tarifas reduzidas para hospedes habitue, além de buscar oferta sempre um atendimento de qualidade.

A estratégia que a gente usa é, uma das principais é que dependo da quantidade de dias que o hospede passe no meio de hospedagem, a gente procura flexibilizar para ele, muitas das vezes, quando ele faz um apelo a gente tenta entender e superar a expectativa dele. (POUSADA).

Segundo o gestor, o empreendimento conta com vários parceiros que atuam na busca por clientes e além dos sites de operadoras como Booking, Decolar e Trend, dentre outras o gestor relatou que realiza a divulgação da pousada em várias agências de viagens de São Luís e de regiões vizinhas a capital maranhense.

Agente faz a nossa divulgação em todas as agências de viagens, faz contato com empresas aqui de São Luís dos vizinhos, Belém, Fortaleza, Teresina, Tocantins é um trabalho direto que não para. (POUSADA).

Sobre a relação com os fornecedores o gestor afirmou que há renegociações baseadas no atual contexto econômico, com redução de valores de alguns insumos com a flexibilidade nos prazos para pagamentos e facilitações de compra e aquisição de mercadorias. O gestor afirma ainda que a crise afetou diversos segmentos e sem dúvidas os fornecedores de produtos e serviços também sentem esses reflexos negativos.

Os fornecedores procuram flexibilizar um máximo possível, dando prazos para os pagamentos dos produtos que a gente adquire eles entendem bem, eles entendem que essa crise é geral, afetou todos os seguimentos, em eles são bem compreensivos nesse aspecto. (POUSADA).

Segundo informações repassadas pelo gestor entrevistado a redução da mão de obra foi inevitável, já que o meio de hospedagem vem operando em baixa e não apresentava condições nem necessidade de manter o a mesma quantidade de colaboradores no quadro funcional, contudo os demais colaboradores compreenderam que foram ações necessárias até mesmo para garantir a continuidade do funcionamento do empreendimento.

Olha a nossa mão de obra ela foi reduzida infelizmente e também tivemos redução no café da manhã, isto é uma redução que não deu pra afetar a satisfação do cliente. (POUSADA).

Questionado sobre a possível redução na produtividade devido ao ambiente de incertezas gerado pela instabilidade financeira e econômica do país, o gestor relatou que não houve queda ou redução no desempenho de seus colaboradores, que lamentam pelos desligamentos mais os que continuam compondo a equipe do meio de hospedagem, realizam seu trabalho com dedicação e compromisso ofertando um atendimento de qualidade aos hóspedes.

A gente lamenta pelos que saíram, mais em relação aos outros que ficaram todos eles estão compreendendo a situação, que foi uma medida necessária até pela sobrevivência da Pousada. (POUSADA).

Sobre possíveis mudanças no marketing do meio de hospedagem para tentar atrair clientes, o gestor coloca que houve uma revitalização no site do meio de hospedagem no sentido de torná-lo visualmente mais atrativo. “A gente deu uma revitalizada no site, mudamos sua visualização para tornar mais impactante”. (POUSADA).

O respondente informou que o meio de hospedagem manteve o foco no produto principal que é a acomodação mesmo porque não apresentam estrutura física para ampliar e diversificar a oferta de serviços, contudo buscam ofertar um atendimento mais ágil e atencioso para que o cliente retorne ao meio de hospedagem.

Não houve essa alteração, nós trabalhamos aqui apenas com o café da manhã, nós não temos outros serviços como o de restaurante nós funcionamos só com o café da manhã até porque nós não temos estrutura física para ter um restaurante. (POUSADA).

O gestor colocou que há reuniões constantes, onde são colocadas as situações atuais do mercado hoteleiro de São Luís e do meio de hospedagem em questão, relatou que não há um treinamento específico para atuar durante o período de crise mais que a um programa de treinamento e capacitação profissional realizado em parceria com o SEBRAE.

Nós temos uma parceria com o SEBRAE e nós temos duas capacitações aqui de reciclagem, tanto para os colaboradores quanto para o pessoal que mexe com manipulação de alimentos. (POUSADA)

O gestor entrevistado relatou ainda que houve uma substituição de alguns itens do café da manhã, segundo relatos do respondente o meio de hospedagem está utilizando mais produtos regionais que apresentam valores mais acessíveis,

principalmente as frutas e sucos. O gestor afirma que é uma estratégia de redução de custos que não afeta a qualidade do produto já que os insumos são substituídos conservando a variedade.

5.3.4 Estratégias e impactos da crise na hotelaria

Nos quadros 5 e 6 apresentamos um resumo das estratégias utilizadas pelos meios de hospedagem para reagir à crise e para sanar seus efeitos.

Quadro 5 - Principais estratégias elaboradas pelos gestores para reagir a crise

ESTRATÉGIAS	Hotel 1	Hotel 2	Pousada
Prática de descontos nos valores das tarifas para hóspedes habitué;		X	X
Flexibilização dos valores da diária de acordo o Período da hospedagem;		X	X
Contratação de Consultoria Comercial		X	
Melhoria na apresentação do site do meio de hospedagem;		X	X
Parcerias com empresas e negociação direta com tarifas diferenciadas;		X	
Atendimento de qualidade e serviços Diferenciados;	X	X	X
Otimização do quadro funcional	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6 - Medidas adotadas pelos gestores para sanar os efeitos da crise

MEDIDAS ADOTADAS	Hotel 1	Hotel 2	Pousada
Intensificação da manutenção preventiva dos Sistemas elétrico e hidráulico.	X	X	X
Controle efetivo do consumo dos insumos principalmente dos produtos de limpeza e escritório;		X	X
Substituição de itens do café da manhã por itens semelhantes e de valores mais acessíveis;		X	X
Maior utilização de produtos regionais;		X	X
Renegociação de preços de produtos e prazos de pagamento com fornecedores;	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 7 apresentamos a avaliação dos gestores para as ações de reação à crise, com destaque para o nível de importância e de utilização.

Quadro 7 – Nível de importância e de utilização de ações de reação à crise

Ações	Nível de importância (1 a 5)			Nível de utilização (1 a 5)		
	1. Pouco importante 5. Muito importante			1. Pouco utilizada 5. Muito utilizada		
	H1*	H2*	P*	H1*	H2*	P*
1. Cancelamento planos de expansão	1	1	5	1	1	5
2. Cancelamento investimentos	1	1	5	1	3	5
3. Redução os níveis de gestão	1	1	3	1	1	2
4. Redução ou eliminação do orçamento de treinamento	1	1	5	1	1	5
5. Redução ou eliminação do orçamento para despesas sociais internas e externas	1	1	2	1	1	2
6. Definição de alianças estratégicas com outras empresas para oferecer serviços conjuntos	3	5	5	5	5	5
7. Melhoria dos processos para economizar nos custos operacionais	5	5	5	5	5	5
8. Consulta aos clientes sobre o que agregaria valor à hospedagem	5	5	5	5	5	5
9. Renegociar preços ou condições de pagamento com fornecedores	5	5	5	5	5	5
10. Criação ou melhoria do programa de fidelidade	5	5	5	5	5	5
11. Redução da previsão de vendas para o ano	1	2	3	1	1	3
12. Criação de prêmios para os funcionários que apresentassem ideias para reduzir custos ou aumentar vendas	5	5	1	5	5	1
13. Definição de novas competências para os funcionários	5	5	1	5	5	1
14. Introdução novos sistemas de TI	5	5	1	5	5	1
15. Produtos ou serviços em alta demanda de clientes não foram alterados, mas os menos exigidos foram descontinuados para reduzir custos	3	3	1	5	3	1
16. Observação e imitação das práticas e dos serviços dos concorrentes	1	2	4	1	2	4
17. Renegociar créditos bancários	5	1	1	5	1	1
18. Redução do pessoal em todos os departamentos	1	1	4	1	1	4
19. Fortalecimento da área comercial	5	5	4	5	5	4
20. Aumento dos gastos com publicidade	5	2	4	5	2	4
21. Aumento dos canais de distribuição/vendas	5	5	2	5	5	2

Fonte: Elaborado pela autora.

*H1 = Hotel 1; H2= Hotel 2; P = Pousada

No quadro 8 apresentamos as avaliações dos gestores sobre os impactos causados pela crise nos meios de hospedagem.

Quadro 8 – Impactos da crise no meio de hospedagem

Efeitos da crise	Nível de importância (de 1 a 5) 1. Não impactou 5. Forte impacto		
	H1*	H2*	P*
1. Redução de receita	3	5	5
2. Redução do preço do quarto	3	5	2
3. Congelamento salarial	1	3	1
4. Demissões de funcionários	3	1	5
5. Redução dos serviços diretos ao cliente	1	1	1
6. Aumento da terceirização	1	1	1
7. Maior velocidade de atendimento	5	1	1

Fonte: Elaborado pela autora.

*H1 = Hotel 1; H2= Hotel 2; P = Pousada

A seguir, nas considerações finais, analisamos os resultados alcançados diante dos objetivos definidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscamos analisar as estratégias dos meios de hospedagem de São Luís para reagir à atual crise econômica mantendo-se competitivo no mercado. O período de instabilidade política e econômica atravessado pelo Brasil atualmente, afetou todos os setores da economia, gerando problemas, desafios, dificuldades e incertezas, com o setor de Turismo e Hotelaria não foi diferente, as regiões do país vem registrando quedas consideráveis nos índices hoteleiros relacionados com períodos anteriores ao período da crise nacional. Dentro deste contexto faz-se necessário buscar ações de reação e sobrevivência, que visam amenizar os efeitos negativos e fortalecer os processos operacionais para garantir a continuidade das atividades dos meios de hospedagem no mercado.

Contudo entende-se que a crise nacional opera como um fator agravante para a queda dos índices hoteleiros de São Luís, visto que o Setor de Turismo e Hotelaria da capital maranhense vinham registrando baixas na ocupação alguns anos antes da crise nacional ser anunciada, o que se percebe é que houveram outros fatores anteriores à crise que contribuíram para a queda do turismo e da hotelaria em São Luís do Maranhão.

Identificar os fatores que contribuíram para desencadear a queda na demanda de clientes desses segmentos é de suma importância para compreender melhor o âmbito de atuação e conseguir atuar no mercado de maneira rentável.

Contudo percebe-se que não é uma tarefa fácil, visto que quase que a totalidade desses fatores são externos ao meio de hospedagem e estão relacionados a falta de uma Gestão Pública eficiente, como por exemplo a poluição das praias que compõem a orla marítima de São Luís; a falta de segurança; a desativação do *Convention Bureau* da capital; a falta de infraestrutura da cidade; a falta de Políticas Públicas voltadas para o desenvolvimento do Turismo no Estado; a falta de ações e projetos concretos para potencializar e promover a divulgação de São Luís como destino turístico em outras regiões brasileiras e fora do Brasil; a atuação insuficiente dos órgãos e instituições que deveriam atuar para potencializar o Turismo na capital maranhense; a redução do volume de negócios parte das empresas que atuam em São Luís segundo resultados da pesquisa, também contribui para a queda dos índices hoteleiros, com a crise nacional o governo arrecada menos e investe menos, desta forma há redução de obras, com menos

investimentos públicos as empresas vendem menos serviços e geram uma menor renda, fator que também afeta o setor hoteleiro segundo relatos.

Os efeitos da crise econômica sobre os setores de turismo e hotelaria são praticamente inevitáveis, visto que se há restrição de recursos há também redução de gastos por parte das famílias e um dos primeiros itens a serem cortados são as viagens, as despesas com transporte, acomodação, lazer e entretenimento, justamente os gastos que sustentam os setores de Turismo e Hotelaria.

Os principais desafios para os gestores que atuam no setor são, buscar estratégias para ofertar um produto de qualidade e um serviço de excelência equacionando custos e valores sustentáveis para o empreendimento e ao mesmo tempo competitivos; a falta de mão de obra qualificada; a dificuldade de acesso à cidade pelos fornecedores de outras regiões, fator que gera aumento no valor de fornecimento dos produtos; a concorrência desleal entre meios de hospedagem e o Airbnb; a concorrência com meios de hospedagem de categorias diferentes com valores semelhantes.

De acordo com os estudos realizados, os principais efeitos da crise econômica para Hotelaria de São Luís foram a queda dos índices hoteleiros principalmente da taxa de ocupação dos meios de hospedagem, uma ocupação baixa reduz a receita e compromete o funcionamento dos meios de hospedagem, em alguns estabelecimentos observou-se uma operação apenas para manter o funcionamento e em outros como no caso dos Hotéis Bellagio, *L'Authentique Cristal* e *Number One*, os efeitos foram irreversíveis e ocasionaram no encerramento das atividades dos meios de hospedagem na capital.

Dentre as estratégias adotadas pelos gestores no período de crise, identificou-se a elaboração de planejamentos voltados para a redução de custos, com a finalidade de revisar os processos e buscar o maior controle possível dos gastos com os enérgicos, adotando medidas de redução do consumo sem interferir no bom andamento das atividades. Uma das ações contidas nesses planejamentos é a manutenção preventiva do sistema elétrico e hidráulico para sanar problemas e evitar gastos desnecessários.

Outra ação adotada é controle da correta utilização dos produtos principalmente de escritório e limpeza, que conta com um controle efetivo e um trabalho de treinamento e conscientização das equipes de colaboradores com acompanhamento, monitoramento e correções imediatas de pontos de falha.

No planejamento de redução de custos, constam ainda ações que visam um maior controle do serviço de café da manhã, onde as principais medidas são ofertar a quantidade de produtos de acordo com a ocupação registrada no dia, reduzindo as quantidades e adequando a disposição dos produtos no buffet. Outra medida descrita pelos gestores é a utilização de produtos regionais como frutas e a substituição de alguns itens que compõem o café da manhã por itens semelhantes mas de menor custo.

Outro fator colocado pelos gestores que está contido no planejamento de redução de custos é a Gestão dos Talentos Humanos, onde as principais medidas relatadas são manter o quadro enxuto o suficiente para realizar uma boa operação e realização de todas as atividades inerentes ao funcionamento do meio de hospedagem, porém ter o menor número necessário de colaboradores, em alguns empreendimentos como no caso da Pousada Colonial houve a redução do quadro funcional, segundo o gestor foi uma ação necessária já que o estabelecimento está operando em baixa, porém também foram colocados por outros gestores a questão dos custos gerados com os desligamentos e que dentro do contexto vivenciado pelo mercado hoteleiro de São Luís é preciso ter cautela na redução de mão de obra, pois são fatores que também demandam custos altos para o empreendimento.

Com relação aos desafios enfrentados pelos gestores da hotelaria de São Luís diante de um cenário econômico instável e de baixa demanda, foram colocados que os principais são conseguir equilibrar os custos e a qualidade dos produtos e serviços ofertados com valores que o cliente esteja disposto a pagar. Segundo colocação dos gestores entrevistados, São Luís é uma cidade que apresenta um grande potencial turístico, tanto de recursos naturais e culturais quanto históricos, porém são recursos inexplorados pela gestão públicas do estado e da cidade, de acordo com as afirmações dos gestores entrevistados os governantes tem dificuldades em enxergar a volume de negócios e de receita que seriam movimentados através do Setor de Turismo/Hotelaria com o desenvolvimento e a potencialização dos mesmos.

Vender um destino como São Luís segundo os gestores é complicado, a cidade não apresenta infraestrutura básica para atender nem mesmo seus habitantes, a cultura recebe segundo os respondentes pouco incentivo e praticamente não há ações de revitalização e preservação do Centro Histórico da cidade que é poderia ser um grande atrativo turístico, além da falta de segurança.

Desta forma os gestores colocam dois desafios, a competição com meios de hospedagem correntes sem reduzir as tarifas, segundo os entrevistados essa redução demasiada apresenta riscos para os meios de hospedagem já que a reação da concorrência é inevitável e cada empreendimento apresenta um custo de funcionamento que precisa sustentar, o outro desafio é competir com outros destinos turísticos do Estado e do país, onde de acordo com os relatos há uma melhor estrutura e organização tanto das cidades quanto do Mercado.

As estratégias de reação e manutenção da competitividade elaborada pelos gestores constam ainda a flexibilização dos valores de acordo com o período da hospedagem e a prática de descontos nas tarifas cobradas para hóspedes habitue, além da constante manutenção dos equipamentos e instalações no sentido de passar uma boa imagem aos clientes e preservar todos os apartamentos aptos a locação.

A oferta de produtos de qualidade e serviços diferenciados, segundo os gestores é um fator de vantagem competitiva para os meios de hospedagem, fazendo-se necessário atuar com colaboradores treinados, capacitados para superar as expectativas de atendimento dos clientes.

Para alguns empreendimentos segundo resultados da pesquisa, a crise não acarretou somente efeitos negativos mais proporcionou também oportunidade de negócios, como no caso da Rede Luzeiros que inaugurou uma nova unidade em Fortaleza, o que nos leva a concluir que as operações futuras e o desenvolvimento dos meios de hospedagem, dependem da capacidade dos gestores de gerir os riscos, potencializar as vantagens e minimizar os efeitos negativos, além da capacidade de aproveitar possíveis oportunidades geradas no mercado.

Contribuições gerenciais

Os resultados desta pesquisa contribuem para o reconhecimento das causas da crise e das ações adotadas pelos meios de hospedagem para conseguir minimizar os efeitos negativos do período de instabilidade econômica para que os gestores tenham conhecimento dessas ações e procedimentos para melhorar ou desenvolver suas ações estratégicas.

Contribuições teóricas

Esta pesquisa contribui porque aborda uma temática que não tem sido estudada com frequência no Maranhão e no Brasil, encontrando estudos em artigos internacionais.

Limitações da pesquisa

Quantidade reduzida de amostra por se tratar de um Estudo de Caso, sendo impossível generalizar os resultados. Não há garantia de os gestores descreveram todas as estratégias adotadas nos meios de hospedagem.

Sugestões de pesquisas futuras

Como sugestões para pesquisas futuras indicamos que sejam considerados outros meios de hospedagem de São Luís e de outros destinos do Maranhão, e os resultados sejam comparados com outras pesquisas do Brasil e do mundo.

REFERÊNCIAS

ABEOC BRASIL. **Associação Brasileira de Empresas e Eventos. Hotelaria Registra queda no Desempenho Durante Grande Prêmio.** São Paulo, 2016. Disponível em: www.abeoc.org.br/2016/12/hotelaria-de-sao-paulo-registra-queda-no-desempenho-durante-grande-premio. Acesso em: 27 de Abr. 2017.

ABEOC BRASIL. **Taxa de ocupação Hoteleira no País Teve Queda de 6,3% em 2016.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2017/02/taxa-de-ocupacao-hoteleira-no-pais-teve-queda-de-63-em-2016/>. Acesso em: 21 de Jun.2017. Acesso: 20 de Jun.2017.

AGÊNCIA BRASIL. **PIB fecha 2016 com queda de 3,6%.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/pib-fecha-2016-com-uma-queda-de-36>. Acesso em: 20 de Abr. 2017.

ALTIOK, P. *Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve.* Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 24, pp. 61–71, 2011.

ARAUJO, Oliveira Aneide. **Artigo:Gestão Estratégica de Empreendimentos Hoteleiros.** São Paulo, 2002. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/2633/2633>. Acesso em: 17/02/17.

CAMAÇARI NOTÍCIAS. **Setor Hoteleiro já demitiu mais de 6 mil Empregados coma Crise do Turismo na Bahia.** Bahia,2015.Disponível em: <http://www.camacarinoticias.com.br/noticias/2/6100,setor-hoteleiro-jca-demitiu-mais-de-6-mil-empregados-com-cri-se-do-turismo-na-ba.html>. Acesso em:27 de Abr. 2017.

CAMPAGNA, Fernando. **A atual Crise x O Futuro da Hotelaria no Brasil.** 2015.

CARVALHO. **Setor Hoteleiro do Maranhão está em Crise, Dizem empresários.** São Luís, 2015. Disponível em: <http://blogdomariocarvalho.blogspot.com.br/2017/02/rede-hoteleira-de-sao-luis-em-cri-se.html>. Acesso em: 15 de Mai.2017.

CORREIO BRAZILIENSE. **No Pior Momento dos Últimos 10 anos, Hotéis de Brasília fazem Promoções.** Brasília, 2016. Disponível em: http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2016/02/24/interna_cidades_df,519155/hotelaria-de-brasilia-vive-o-pior-momento-dos-ultimos-10-anos-afirma.shtml. Acesso em: 17 de Fev.2017.

CORREIO24HORAS. **Setor Hoteleiro já demitiu mais de 6mil Empregados com a Crise do Turismo na Bahia.** Bahia, 2015. Disponível em: <http://www.correio24horas.com.br/single-economia/noticia/setor-hoteleiro-ja-demitiu-mais-de-6-mil-empregados-com-cri-se-do-turismo-na-bahia/?cHash=ac0f2040a798c24a4220566841c105fb>. Acesso em: 17 de Fev.2017.

Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/atual-cri-se-x-o-futuro-da-hotelaria-brasil-fernando-campagna>.

EUGENIO-MARTIN, J. L. ; CAMPOS-SORIA, J. A. *Economic crisis and tourism expenditure cutback decision*. **Annals of Tourism Research**, v. 44. pp. 53–73, 2014.

FARIA, Alana; ANTÔNIO, Marcos; GARCIA, Fernanda; CARVALHO, José Augusto B.; MAZZA, Thalita **Administração Estratégica- Análise de Conjuntura do Setor Hoteleiro**. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.saoluis.br/paginas/adm/arqs/Trabalho_Adm_Estrategica_05.pdf. Acesso: 14 de Mar.2017.

FOHB.**Pesquisas & Estudos**. Edição 2017. Disponível em: <http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>. Acesso em: 20 de Jan.2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GLAESSER, Dirk. **Gestão de Crises na indústria do turismo**.2.ed.Porto Alegre: Bookman,2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer qualitativa em ciências sociais**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record,2004. Disponível em: <http://www.ufj.br/labesc/files/2012/03/A-Arte--de-Pesquisar-Mirian-Oldenberg.pdf>.

GRUPO META. **A Importância do Gestor em Tempos de Crise**. Disponível em: <https://www.grupometa.com/gestao-de-pessoas/a-importancia-do-gestor-em-tempos-de-crise.html>. Santa Catarina, 2016. Acesso em: 26 de Abr. 2017.

HOTELIÊRNEWS. **Gestão de Riscos e Crises**. In: I ENCONTRO DE SEGURANÇA HOTELEIRA. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br/noticias/gestao-de-riscos-e-crises-encerra-programacao-do-i-i-encontro-de-seguranca-hoteleira-i-em-sao-paulo-72508>. Acesso em: 03 de Mar.2017.

JORNAL PEQUENO. **Rede Hoteleira de São Luís vive "São João da crise"**. São Luís, 2012. Disponível em: <https://jornalpequeno.com.br/2012/06/15/rede-hoteleira-de-sao-luis-vive-sao-joao-da-crise/>. Acesso em: 14 de Mar.2017.

MA10. **Em Crise Hotéis de São Luís Propõem Redução do ISS e Criação do IPTU Verde**. São Luís,2017. Disponível em: <http://www.ma10.com.br/2017/02/01/em-crise-hoteis-de-sl-propoem-reducao-do-iss-e-criacao-do-iptu-verde/>. Acesso em: 21 de Mai.2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MÉLEGA, Paulo. **Cuidados em Tempos de Crise**. Hotelnewns. São Paulo, 2015. Disponível em: www.revistahotelnewns.com.br/opinioao. Acesso em: 21 de Mai.2017.

MELO, M. S. R.; HOFFMANN, V. E.; VIEIRA, D. P. Estratégia Empresarial em período de Crise: um estudo do setor Hoteleiro de Belo Horizonte. **Anais do X Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (Anptur)**. Fortaleza, 2014

NOVO, Otávio. **Artigo: Gestão de Riscos e Crises na Hospitalidade. Hoteliêr News.** São Paulo, 2017. Disponível em: www.hoteliernews.com.br/artigos/otavio-novo-i-gestao-de-riscos-e-criSES-na-hospitalidade-i-73050. Acesso em: 06 de Jun.2017.

O IMPARCIAL. **Crise Afeta Setor Hoteleiro e Rede tem Baixa Ocupação- Período Junino Amarga Índices Negativos na Taxa de Ocupação:** Cenário já é antigo e empresários tentam reverter situação. São Luís, 2017. Disponível em: <https://oimparcial.com.br/noticias/cidades/2015/06/criSE-afeta-setor-hoteleiro-e-rede-tem-baixa-ocupacao/>. Acesso em: 14 de Fev.2017.

OLIVEIRA, Paulo César. **Mercado Hoteleiro sofre Efeitos da Crise Econômica.** São Paulo, 2015. Disponível em: <http://blogdopco.com.br/mercado-hoteleiro-sofre-efeitos-da-criSE-economica/>. Acesso: em 26 de Abr.2017.

PINAR, AltioKa. **Visão Aplicável, Missão e os Efeitos da Estratégia de Gestão de Crise.** (Texto traduzido). In: 7ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA. Istambul, 2011. Disponível em: www.sciencedirect.com. Acesso em: 17 de Fev.2017.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **O que é Planejamento e Gestão Estratégica?** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>. São Paulo, 2014. Acesso em: 06 de Abr. 2017.

RIBEIRO, Maria Piedade Fernandes; SOUSA, Vânia Pinheiro de. **Elaboração de trabalhos acadêmicos.** UFRJ, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://http://www.ufjf.br/biblioteca/files/2009/04/normas-p-elab-trab-academicos.pdf>. Acesso em: 20 de Jun.2017.

SAMPAIO, Alexandre. **Os Impactos da Crise Econômica Sobre a Hotelaria-Como Driblá-los.** Porto alegre, 2017. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2016/11/os-impactos-da-criSE-economica-sobre-a-hotelaria-%E2%80%93-como-dribla-los/>. Acesso em: 05 de Abr.2017.

SILVEIRA, Mauricio. **A Importância de Gerenciamento de Crises em Empresas Prestadoras de Serviço.** Estudo de caso. Salvador, 2010.

TEREZA, Sílvia. **Derrocada do Turismo na Capital Maranhense: Rede Hoteleira de São Luís Enfrenta uma das Piores Crises.** São Luís, 2013. Disponível em: <http://silviatereza.com.br/derrocada-do-turismo-na-capital-maranhense-rede-hoteleira-de-sao-luis-enfrenta-uma-das-piores-criSES/>. Acesso em: 26 de Abr. 2017.

TRIBUNA DO CEÁRA. **Crise Faz Hotéis fecharem as Portas na Bahia.** Bahia, 2015. Disponível em: <http://tribunadoceara.uol.com.br/diversao/turismo/quem-diria-2016-chegou-ao-fim-com-turismo-no-ceara-em-baixa/>. Acesso em: 27 de Abr.2017.

TRIBUNA DO CEARÁ. **Quem diria, 2016 Chegou ao Fim com Turismo no Ceará em Baixa.** Ceará 2017. Disponível em: <http://tribunadoceara.uol.com.br/diversao/turismo/quem-diria-2016-chegou-ao-fim-com-turismo-no-ceara-em-baixa/>. 17 de Abr. 2017.

WANG, J. RITCHIE, B. W. *Attitudes and perceptions of crisis planning among accommodation managers: Results from an Australian study.* **Safety Science**, v. 52. pp. 81–91, 2013.

WANG, J. ; RITCHIE, B. W. *The influence of organizacional culture on crisis planning : an application of the Competing Values Framework (CVF) in Chinese Hotels.* In. : RITCHIE, B. W. ; CAMPIRANON, K. (Eds.) **Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific.** Wallingford, UK: Cabi, 2014.

WANG, J. ; RITCHIE, B. W. *Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour.* **Tourism Management**, v. 33,. pp. 1057 – 1067, 2012.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso Planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA



Esta pesquisa é parte do trabalho de conclusão de curso do bacharelado em Hotelaria, desenvolvida por mim, com a orientação do Prof. Davi Andrade, do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. Na pesquisa buscamos conhecer as percepções dos gestores de meios de hospedagem em relação à crise no setor e as estratégias adotadas para enfrenta-la.

Peço autorização para gravar a entrevista.

Caso prefira, não identificaremos o seu nome e do empreendimento no TCC.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

1. Cargo ou função desempenhado na empresa:
2. Nome: _____
3. () Alta gerência () Média gerência
4. Há quanto tempo trabalha no empreendimento: _____
5. Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro: _____

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O EMPREENDIMENTO

1. Empreendimento: _____
2. Quantas unidades habitacionais: _____
3. Número de funcionários do hotel: _____
4. Ano de fundação: _____
5. A administração é: () independente () rede. Qual? _____

MERCADO HOTELEIRO DE SÃO LUÍS

1. Quais fatores contribuíram para que o setor de turismo/hotelaria entrasse em crise?
2. Quando começou esta crise?
3. Quais as perspectivas para os próximos 12 meses?

4. Quais atores ou instituições realizam ou poderiam realizar ações para ajudar na solução para a crise?

DESEMPENHO DO HOTEL

1. Quais eram a Taxa de Ocupação, Diária Média e RevPAR do hotel/pousada antes da crise?
2. Como estão estes indicadores nos últimos anos e atualmente?
3. Em relação aos concorrentes, quanto aqueles indicadores, seu empreendimento está igual, pior ou melhor?
4. O Hotel que você troca informações com os demais hotéis, com o trade local?
5. Quais são os desafios internos enfrentados pelos gestores diante desta crise? (Problemas com os colaboradores, obstáculos pela alta gestão, restrição de recursos)
6. Quais são as dificuldades externas (problemas na cidade ou no mercado) enfrentados pelo hotel?

ESTRATÉGIAS DO HOTEL

1. Vocês realizaram/realizam ações/estratégias para reagir à crise?
2. Vocês mantêm parcerias com intermediários para buscar clientes (Agências de viagens, OTAs, sites, etc.)? Quais?
3. Como se dá a relação entre o seu empreendimento e os fornecedores? Houve negociações baseadas no contexto econômico?
4. O hotel buscou a redução de custos diante de atual cenário econômico? Como?
5. Houve redução na produtividade e/ou no desempenho dos colaboradores?
6. Houve mudanças no marketing do Hotel?
7. Nesse período de instabilidade econômica o hotel desenvolveu novos produtos ou serviços?
8. Vocês praticaram a redução de tarifas como estratégia de reação à crise?
9. Vocês discutem a situação de crise com os colaboradores? Como?
10. Os colaboradores recebem treinamento e/ou capacitação específicos para atuar neste contexto de crise?

Responder ao check-list. Entregar ao entrevistado ou apresentar para que ele acompanhe a leitura e responda.

Agradecer a participação e perguntar se tem algum outro comentário a fazer?

Dizer que vai encaminhar os resultados da pesquisa.

Dos itens a seguir, aponte qual o nível de importância para a reação à crise na hotelaria e em qual nível estas ações foram utilizadas pelo empreendimento.

Ações	Nível de importância		Nível de utilização	
	1. Pouco importante	5. Muito importante	1. Pouco utilizada	2. Muito utilizada
22. Cancelamento planos de expansão	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
23. Cancelamento investimentos	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
24. Redução os níveis de gestão	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
25. Redução ou eliminação do orçamento de treinamento	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
26. Redução ou eliminação do orçamento para despesas sociais internas e externas	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
27. Definição de alianças estratégicas com outras empresas para oferecer serviços conjuntos	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
28. Melhoria dos processos para economizar nos custos operacionais	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
29. Consulta aos clientes sobre o que agregaria valor à hospedagem	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
30. Renegociar preços ou condições de pagamento com fornecedores	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
31. Criação ou melhoria do programa de fidelidade	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
32. Redução da previsão de vendas para o ano	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
33. Criação de prêmios para os funcionários que apresentassem ideias para reduzir custos ou aumentar vendas	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
34. Definição de novas competências para os funcionários	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
35. Introdução novos sistemas de TI	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
36. Produtos ou serviços em alta demanda de clientes não foram alterados, mas os menos exigidos foram descontinuados para reduzir custos	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
37. Observação e imitação das práticas e dos serviços dos concorrentes	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
38. Renegociar créditos bancários	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
39. Redução do pessoal em todos os departamentos	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
40. Fortalecimento da área comercial	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5

41. Aumento dos gastos com publicidade	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
42. Aumento dos canais de distribuição/vendas	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Dos possíveis efeitos da crise apresentados a seguir, em qual nível eles atingiram o seu empreendimento:

Efeitos da crise	Nível de importância	
	1. Não impactou	5. Forte impacto
8. Redução de receita	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
9. Redução do preço do quarto	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
10. Congelamento salarial	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
11. Demissões de funcionários	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
12. Redução dos serviços diretos ao cliente	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
13. Aumento da terceirização	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5
14. Maior velocidade de atendimento	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: **ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE: estudo de múltiplos casos na hotelaria de São Luís**

Nome do (a) Pesquisador (a): **Dadilse Leitão**

Nome do Orientador: **Prof. Davi Alysson da Cruz Andrade**

O sr./a. está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que é parte do trabalho de conclusão de curso do bacharelado em Hotelaria, desenvolvida por mim, com a orientação do Prof. Davi Andrade, do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. Na pesquisa buscamos conhecer as percepções dos gestores de meios de hospedagem em relação à crise no setor e as estratégias adotadas para enfrentá-la. Esta pesquisa será realizada junto à gestores de meios de hospedagem e gestores do setor público de São Luís.

Ao participar deste estudo o sr./a. permitirá que a pesquisadora realize entrevista sobre o tema da pesquisa. O sr./a. tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr./a.

A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

Ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre como os gestores da hotelaria estão reagindo à do setor em São Luís, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para que os gestores possam gerenciar seus empreendimentos, onde pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

O sr./a. não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

O sr./a autoriza que o seu nome e o do seu empreendimento sejam identificados na apresentação do relatório da pesquisa e publicações dos resultados? () Sim () Não

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Prof. Orientador

Pesquisador: *Dadilse Leitão / 98. 98747 8148*

Orientador: Prof. Davi Andrade - Departamento de Turismo e Hotelaria/UFMA;
daviandrade.ufma@gmail.com; Tel.: 98. 3272.8442)

Comitê de Ética da UFMA: cepufma@ufma.br ; 3272-8708