
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE HOTELEIRA DE BELO HORIZONTE, APÓS OS GRANDES EVENTOS ESPORTIVOS (COPA DO MUNDO 2014 E OLIMPIADAS 2016): Estudo de Caso

The Strategic Planning of The Belo Horizonte Hotel Network After the Great Sports Events (World Cup 2014 And Olympics 2016): Case Study

Laiza Fernanda Raimundo¹

Maximiliano Francisco de Oliveira²

Júnior Alves Marinho Neves³

Resumo: Este trabalho visa analisar e identificar o planejamento da rede hoteleira de Belo Horizonte, após os grandes eventos esportivos (Copa do mundo 2014 e Olimpíadas 2016), para identificar se ocorreu mudanças significativas na preparação dos eventos. Considera-se estudo de casos múltiplos sendo seis hotéis pesquisados (três referências no mercado mineiro e três novos entrantes). Para a identificação das estratégias adotadas pelos mesmos foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das redes hoteleiras.

Palavras-chave: Planejamento; Hotelaria; Belo Horizonte.

Abstract: This work aims to analyze and identify the planning of the hotel chain in Belo Horizonte, after major sporting events (World Cup 2014 and 2016 Olympics), to identify if significant changes occurred in the preparation of events. A multiple case study is considered, with six hotels surveyed (three references in the mining market and three new entrants). For the identification of the strategies adopted by them, semi-structured interviews were conducted with the managers of the hotel chains.

Keywords: Planning; Hospitality; Belo Horizonte.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho enfoca a importância do planejamento estratégico para as organizações empresariais com ênfase no setor hoteleiro em Belo Horizonte.

Apesar do aumento de mais de 35% na oferta de leitos só na grande Belo Horizonte, a taxa de ocupação durante o período da Copa se manteve igual ao mesmo período de 2013 média de 60% com diária média de R\$ 426. É o que revela Coutinho (2013), Presidente da ABIH/MG. Segundo ela, se por um lado a taxa de ocupação se manteve a mesma, muito, em parte, ao fato do Centro de Exposições Expominas também ter sido bloqueado para receber o Fun Fest, a receita teve um aumento considerável e os investimentos feitos na construção e modernização do setor, assim como

1 Aluna do curso de Administração da Famig – Faculdade Minas Gerais

2 Mestre e professor da Famig – Faculdade Minas Gerais

3 Aluno do curso de Administração da Famig – Faculdade Minas Gerais

na qualificação profissional, se mostraram corretos, com o retorno esperado.

Ainda para Coutinho (2013) o grande legado que a Copa do Mundo e o ‘Mineirão’ trouxeram, foi a grande visibilidade do destino de Belo Horizonte e Minas Gerais. O setor ganhou expertise no atendimento de grandes grupos de estrangeiros, práticas de um evento de grande porte e uma hotelaria nova e de padrão internacional, capaz de atender ao hóspede mais exigente. Belo Horizonte tem agora o ‘currículo’ para receber grandes eventos internacionais e o nosso trabalho agora é manter a visibilidade adquirida no Mundial para atrair novos eventos”.

Para Werkema (2015) presidente da empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte (Belotur), a crise dos hotéis da capital é decorrente da situação macroeconômica pela qual o país passa. Houve uma estimava otimista de ocupação hoteleira com a Copa, admite Werkema. Os hotéis da Zona Sul estão com a taxa média de ocupação. Há crise sim nos hotéis mais periféricos, avalia o presidente. A Belotur acredita que a solução está no turismo de evento e de negócios, áreas que devem receber maior investimento. O carnaval deste ano foi citado como exemplo de grande movimentação de público na cidade.

Para compreender melhor esse panorama este trabalho tem por objetivo apresentar e analisar o planejamento estratégico de hotéis de BH e Região metropolitana de Belo Horizonte para atender os eventos esportivos brasileiros e se sustentar após o término dos mesmos. Neste sentido, foram pesquisados seis hotéis, sendo três referências no mercado e três como novos entrantes.

ESTRATÉGIA

A Origem da estratégia

Segundo o livro *A arte da Guerra*, do autor Sun Tzu, publicado no Brasil no ano de 1995, Os primordiais registros a respeito da estratégia encontram-se, nas organizações militares, onde a palavra *strategos*, derivada do grego, significa “arte do general”. Foi publicado em torno de 400 a.C, registros escritos por SunTzu, sobre Arte da Guerra e ainda na atualidade vêm sendo retomada pelos executivos em novas divulgações. Considera-se um conjunto de conceitos práticos, fundamentais, que conceitua o contexto, a geografia e os atributos do exército a ser combatido.

Um considerável acordo sobre estratégia militar, publicado no século XIX, cognominado da Guerra, referido pelo general Carl Von Clausewitz, que é visto um dos grandes mestres da arte da guerra, e para o qual a estratégia militar é o proveito das batalhas para alcançar o fim da guerra. Perante seu tratado, Von Clausewitz estabelece clara diferenciação entre o nível estratégico e tático, onde o nível estratégico é extenso e contém o nível tático, tornando-se a tática um ciclo para efetivação para glória absoluta. Para as organizações a estratégia tornou-se importante, pois conduz à ideia de competitividade, em um mercado onde todos têm o objetivo de triunfar.

Para Mintzberg (2000) a utilização da experiência militar nos negócios indica que a estratégia eficaz se desenvolve em torno de alguns conceitos e golpes-chaves, os quais lhe dão coesão, equilíbrio e foco, e também “um senso de posicionamento contra um oponente inteligente.

De acordo com Balestrin (2004), o mundo dos negócios é, muitas vezes, mais complexo do que nos campos de batalha e que as máximas militares se tornam inadequadas e devem ser vistas com cuidado.

Dentro da administração o conteúdo sobre estratégia está inerente à concorrência entre as instituições empresariais, tornando-se a busca ao sucesso cada vez mais acirrada, fazendo com que as organizações estejam bem preparadas para estarem a frente dos adversários, determinando uma demanda de planejamento estratégico bem estruturada.

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER e MINER, 2001), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

Conceitos de estratégia

A estratégia é a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los. Pode-se dizer, que o fundamento da estratégia está na maneira como a organização designa realizar suas atividades, estando elas iguais ou não a concorrência.

A estratégia como disciplina, ganha relevância, curiosamente, a partir do que hoje pode ser considerado um instrumento seu: planejamento estratégico. Na verdade, em quase toda metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a *estratégia* aparece como uma etapa, um item do conjunto de produtos finais do planejamento. Entende-se que estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para direção do comportamento de uma organização.

Nas palavras de Gonçalves, (2006, p. 1)

a estratégia vem sendo cada vez mais utilizada no campo da administração e, por vez, de forma inadequada, em razão de sua amplitude e seu charme. Na verdade, este conceito é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde um curso de ação bastante preciso até a um posicionamento organizacional, em última análise, a toda alma, personalidade e razão de ser da empresa.

Para Porter (1986) a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

De acordo com Barney (2001) estratégia é teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Conforme Mintzberg (1998) a estratégia é a força mediadora entre as organizações e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não. Considera-se em respeito a estratégia dependerá da percepção de cada um, podendo ser

modificada com o tempo, podendo possuir diversos significados, desde o mais simples ao mais minucioso.

Estratégias genéricas de Porter

A estrutura de “Estratégias Genéricas” de Porter (2005) tem sido amplamente empregada. Conforme Porter, o posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é conhecida como sendo a vantagem competitiva sustentável. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é (em última instância) uma função de seu impacto sobre o custo relativo (baixo custo) ou a diferenciação. Estas vantagens originam-se da Estrutura Industrial; e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças (Figura 1) melhor do que seus rivais. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinado com o escopo de atividades para o qual uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas (Figura 2) para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) Liderança de Custo, (ii) Diferenciação e (iii) Enfoque (no custo ou na diferenciação).

Figura 2 - Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Liderança em custo total: Nesta estratégia procura-se atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a empresa para suas atividades fins. Neste tipo de estratégia é necessário que a empresa possua uma grande capacidade instalada para poder atender a elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e redução de custo em virtude da experiência adquirida.

Apesar de considerar que atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia será o custo baixo para que desta forma se possa conquistar clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e a ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permitirá que esta obtenha retornos acima da média, protegendo assim a empresa dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido (PORTER, 2005).

Quanto à diferenciação, esta estratégia procura diferenciar a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Esta estratégia não considera gran-

des volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores.

Além disso, o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (PORTER, 2005).

Enfoque: Aqui busca-se centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, e assim, o enfoque poderão ocorrer de diversas formas. Geralmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com uma ampla abrangência do setor. Entretanto, a estratégia de enfoque procura atender a um alvo específico com alta eficiência e, para que se atinja este objetivo, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia. Isto ocorre porque, nesta estratégia, a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo.

Desta forma, como nas estratégias de liderança no custo total diferenciação, a utilização adequada do enfoque também irá proporcionar retornos acima da média, pois a empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 2005).

Conforme análise dos fatores citados acima, as três formas de estratégia, interferem diretamente para que as organizações se resguardem dos impactos competitivos que permeiam no meio dos negócios. A demanda de uma posição interposta é entendida pelo negócio, fundamentado ao posicionamento da empresa em relação à sua estrutura estratégica, o que traz mais problemas do que soluções. Deste modo a organização, não tem consistência suficiente para galgar participações significativas de mercado e assim usufruir os benefícios das vantagens de baixo custo. Portanto torna-se mais difícil para a organização realizar ofertas com diferencial para o mercado, dificultando significativamente a lealdade de seus consumidores e pode gerar várias inconsistências. Desta forma uma estratégia indefinida, confina a rentabilidade da empresa e implica no atingimento de um bom resultado.

Críticas à Diferenciação

Entre os críticos das estratégias genéricas encontram-se: Murray (1988), Hill (1988), Ribeiro et al. (2004). Neste aspecto, as críticas apresentadas ao modelo das estratégias genéricas surgiram, principalmente, devido a algumas afirmações que foram elaboradas por Porter. Entre estas afirmações, desatacam-se duas: “Uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, 2005); “A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo. Raramente uma empresa está ajustada para todas as três estratégias” (PORTER, 1996: p.56)

Algumas críticas que Porter (1985) vem recebendo com relação à estratégia de diferenciação estão relacionadas ao fato de ele não distinguir se o retorno pela diferenciação advém de preço prêmio ou do aumento de parcela de mercado (a preços médios).

Alguns autores entendem que a estratégia de diferenciação inclui um leque variado de estratégias competitivas distintas, as quais requerem estruturas e competências distintas para sua implementação e, portanto, este tipo estratégico merece ser desagregado numa classificação mais precisa.

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-a como composta por: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992 o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

Conceitos e importância – Porter e Kotler

Segundo Porter (1996), estratégia é definida como a integração do conjunto de atividades de uma empresa, e que o sucesso desta depende de conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. Sendo assim, o sucesso da estratégia e sua sustentabilidade dependem

da adaptação entre as atividades da empresa, pois sem esta os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Para Porter (1989, p. 47) afirma que “a longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável”.

Tomando como base a estratégia competitiva de uma organização com influência do meio externo, tendo interferência das forças sociais e econômicas, mas existe uma relevância com nicho de mercado no meio que está inserida. Para Porter (1986, p. 22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

É de suma importância que as empresas estejam com as estruturas de planejamento estratégico bem definidas, para que possam ser referência em seu segmento, e podendo se defender contra as forças competitivas que podem influenciá-las. É necessário realizar uma análise das fontes consistente de cada força dos seus concorrentes.

De acordo com Porter (1986), forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Para Porter (1986), a depender da sua situação no mercado, os grupos de compradores podem exercer pressão em relação à redução dos preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Um grupo de compradores se torna poderoso se as

seguintes situações forem verdadeiras: Os compradores estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do fornecedor; Os produtos que ele compra não são diferenciados. Eles podem jogar os vendedores uns contra os outros, pois existem muitos fornecedores alternativos, forçando os preços para baixo. O poder dos compradores é aumentado quando o vendedor se defronta com custos de mudança; O lucro dos compradores é baixo; O produto não é um insumo importante para a qualidade do comprador; O comprador tem total informação do mercado.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Com os eventos esportivos que aconteceram no Brasil – Copa do Mundo (2014) e Jogos Olímpicos e Paralímpicos (2016) o país planejou e executou diversas obras de infraestrutura. Todas, com o intuito de melhor atender os jogadores, comissão e, principalmente turistas. Em Minas Gerais não foi diferente. A princípio a capital mineira era conhecida apenas pelo seu turismo de negócios e, até o presente momento histórico, não tinha capacidade (de acordo com os padrões FIFA) para atender tais eventos. Assim, como em outros estados e capitais a capital mineira e Região Metropolitana de Belo Horizonte sofreu diversas transformações para melhor atender ao evento e todos os stakeholders envolvidos.

Dentre as mais diversas áreas desenvolvidas e aprimoradas para os eventos esportivos no Brasil, a rede hoteleira se destacou. Inúmeros hotéis, pousadas e hostel foram aprimorados com o intuito de melhor atender aos futuros e promissores hóspedes. Com base nisso, a rede hoteleira mineira, principalmente da capital e região metropolitana de Belo Horizonte, precisou melhorar sua oferta de quartos e qualidade no atendimento, como adaptações às línguas estrangeiras, alimentações e especificações das mais diferentes culturas mundiais prestes a hospedar em MG. Para a expansão de quartos, alguns hotéis foram reformados e ampliados e outros foram construídos. Sendo assim, esta pesquisa visa identificar e apresentar qual o planejamento estratégico de hotéis da RMBH para estes eventos esportivos sendo três que já existiam e sofreram adaptações e outros três que foram implantados para o respectivo evento.

Este estudo de caso múltiplo de cunho descritivo irá apresentar o planejamento estratégico dos hotéis da RMBH quanto aos fins e utilizará de pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada quanto aos meios. A análise dos dados utilizará de análise de conteúdo para apresentar de forma sucinta e objetiva o que resultou em tais mudanças.

ANÁLISE DE DADOS

Após pesquisas realizadas com alguns Hotéis Região Metropolitana de Belo Horizonte foi possível perceber que muito deles efetuaram mudanças e estratégias significativas para os eventos esportivos.

Pesquisou-se o Hotel Ouro Minas Palace Hotel, situado na Avenida Cristiano Machado, n 4001 -Ipiranga, Belo Horizonte - MG, 31160-342, e o Hotel Garden Inn, situado na Avenida Prudente de Moraes, n 520 - Cidade Jardim, Belo Horizonte - MG, 30380-002. Quando questionados se houve algum planejamento específico para a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas do Rio em

2016, as respostas de ambos foram positivas, onde um mencionou que optou pela contratação de uma consultoria específica para auxiliá-los no período esportivo, em contrapartida o outro optou pela contratação de profissionais capacitados no mercado de trabalho.

Outra estratégia utilizada, foi o enfoque dos produtos mineiros para exaltar a cultura local, comprando, queijo mineiro, goiabada, guloseimas, e alguns artesanatos que rementem a exuberância de belo horizonte, onde realizou-se um estudo para exposição destes produtos, pois os mesmos agregavam na prestação de serviço.

Questionados se houve algum atendimento especial para recepção dos atletas, delegações e demais públicos, a resposta foi positiva para ambos, mencionando que as delegações exigiam algumas certificações previamente, e que houvesse uma segurança reforçada tanto na chegada quanto na partida das equipes.

Em relação as exigências por parte dos contratantes para escolha deste hotel, as respostas foram positivas exigindo que as equipes ficassem no mesmo andar, para a facilitação, e maior interação, pois os técnicos acreditam que quanto mais entrosados os integrantes estiverem, melhores serão os resultados.

Ressaltaram sobre os treinamentos específico que os colaboradores receberam, o enfoque maior era sobre os cumprimentos em outros idiomas, foi essencial que todos soubessem, desde a base, como as camareiras, seguranças, garçons, entre outros, onde os mesmos foram treinados a parte básica da comunicação, como por exemplo: cumprimentos em outras línguas, agradecimentos, e expressões específicas de regionalidade.

Um dos hotéis realizou melhoria interna e externa no período dos eventos esportivos, comprando alguns móveis para composição da recepção, e pequenas alterações na fachada. O outro não realizou nenhuma melhoria.

Em relação à estratégica, houve um apelo maior na área de marketing, onde houve no hotel Garden Inn uma promoção específica, cujo o nome da campanha tinha como slogan “Se joga na cama”, onde o hóspede deveria tirar uma selfie na cama do hotel, esta poderia ser da maneira que ele julgasse interesse, claro respeitando a imagem do indivíduo perante a sociedade, com muita criatividade e alegria. A melhor foto, escolhida pelo público externo, através de votações nas redes sociais, seria eleita a ganhadora de uma diária.

Em relação ao diferencial das empresas neste segmento, as mesmas ressaltaram a importância da classificação dos hotéis por estrelas, parâmetro que deixa claro para os hóspedes a sua excelência. Outro ponto positivo foi o aumento de ocupação deste segmento que recebeu em detrimento aos eventos esportivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo argumenta sobre o ambiente hoteleiro, onde os grandes hotéis em Belo Horizonte, apresentou as diferentes diretrizes de melhorias para sediarem aos maiores eventos em destaque

no país, como: Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas em 2016.

Os hotéis pesquisados Hotel Ouro Minas Palace Hotel e Hotel Garden Inn demonstraram preocupação com a qualidade do serviço prestado. O diferencial na qualidade está relacionado nas questões relativas ao cliente e ao atendimento.

A grande fonte de satisfação dos hóspedes está nos serviços oferecidos e obrigatórios dentro de um hotel, também a padronização no atendimento dos hóspedes é outro fator importante em se tratando de prestação de serviços.

Manter a constante estrutura de qualidade interna dos hotéis, faz-se necessário acompanhar todo o processo da organização, desde nível operacional até o gerencial para que o todo esteja preparado para receber clientes em qualquer ocasião.

REFERÊNCIAS

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BALESTRIN, Alsones. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.

BARNEY, J.B. (2001). **Gaining and Sustaining Competitive Advantages**, 2nd ed. Perason Education.

MINTZBERG, H. , AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1998). **Safári de Estratégia**. Bookman.

Meirelles, A. M. ; Gonçalves, C. A. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. UFMG. 1995.

Steiner, G.; Miner, J. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

Michael E. **O que é estratégia?** .Condensado de What is Strategy?, de Michael Porter (Harvard Business Review ,Novembro/Dezembro de 1996). Traduzido por Suzy Martins e adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.