



A relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow e os grupos estratégicos do setor hoteleiro do estado do Paraná

The relationship between Miles and Snow typology and the strategic groups in the hotel industry in the state of Paraná

La relación entre Miles y Snow tipología y los grupos estratégicos en la industria hotelera en el estado de Paraná

Simony Neubauer Bahls < simonym@hotmail.com >

Mestre em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Curitiba, PR, Brasil.

Tomas Sparano Martins < tomas.martins@pucpr.br >

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professor Adjunto Classe A da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.

Heitor Takashi Kato < heitor.kato@pucpr.br >

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-SP). Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Curitiba, PR, Brasil.

CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebido 05-mai-2013

Aceite 08-dez-2014

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

BAHLS, S.N.; MARTINS, T.S.; KATO, H.T. A relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow e os grupos estratégicos do setor hoteleiro do estado do Paraná. **Caderno Virtual de turismo**. Rio de Janeiro, v. 14, n.3, p. 234 - 249, dez. 2014.

REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



PATROCÍNIO



Resumo: Este estudo teve como objetivo verificar o relacionamento existente entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos nos hotéis do estado do Paraná. Com o propósito de analisar a estratégia organizacional foi utilizada a tipologia de Miles e Snow (1978). Para a configuração dos grupos estratégicos foram utilizadas questões referentes às ações estratégicas das empresas e variáveis relacionadas ao setor. A pesquisa é predominantemente descritiva, de levantamento de corte transversal; e foram utilizadas técnicas estatísticas de análise fatorial, análise de agrupamentos (*cluster*) e correlação de *Spearman*. Verificou-se que existe correlação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos.

Palavras-chave: Hotéis; Grupos estratégicos; Estratégia organizacional.

Abstract: This study's objective was to verify the relationship between organizational strategy and the hotels' strategic groups in the state of Paraná. In order to analyze the organizational strategy we used Miles and Snow's typology (1978). For setting the strategic groups, we used questions that reflected the hotel's strategic actions and variables related to the sector. The research is mainly descriptive, a cross-sectional survey, that used the following statistical techniques: factor analysis, cluster analysis and Spearman correlation. We found out that there was a correlation between organizational strategy and strategic groups.

Keywords: Hotels; Strategic Groups; Organizational Strategy.

Resumen: El objetivo de este estudio fue verificar la relación entre la estrategia de la organización y los grupos estratégicos de los hoteles en el estado de Paraná. Para el análisis de la estrategia organizacional utilizamos Miles y tipología de la nieve (1978). Para el ajuste de los grupos estratégicos, utilizamos preguntas que reflejaron las acciones y las variables relacionadas con el sector estratégico del hotel. La investigación es fundamentalmente descriptiva, un estudio transversal, que utilizó las siguientes técnicas estadísticas: análisis factorial, análisis de conglomerados y la correlación de Spearman. Nos enteramos de que había una correlación entre la estrategia de la organización y los grupos estratégicos.

Palavras clave: Hoteles; Grupos Estratégicos; Estrategia Organizacional.

Introdução

O contexto organizacional competitivo atual é caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças acabam forçando as organizações a adotar posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes. Manter a vantagem competitiva é uma atividade estratégica dinâmica que nunca termina (HUNG; CHUNG; LIEN, 2007; GARSKI, 2014). De maneira genérica, uma preocupação central da estratégia é manter o ajuste dinâmico entre o que uma empresa tem para oferecer e o que o ambiente quer (MILES; SNOW, 1978).

O ambiente no qual a organização está inserida possui diversos elementos combinados de maneira complexa que são capazes de causar grande impacto nas organizações (MILES; SNOW, 1978). Alguns setores são relativamente estáveis, ou seja, seus elementos não sofrem alterações com muita frequência, portanto, as organizações não precisam agir de maneira tão intensa e dinâmica para buscar o ajuste ambiental constante. Por outro lado, existem os setores muito dinâmicos e competitivos que exercem uma forte pressão para mudanças. Neste caso, as empresas necessitam estar atentas para percebê-las e poder adequar-se rapidamente buscando as alterações necessárias para atuar no mercado (MARTINS et. al, 2014).

De acordo com Cool e Dierickx (1993) e Fiegenbauem e Thomas (1993), organizações que operam dentro de um mesmo setor podem apresentar níveis de desempenho diferentes. Devido a diferentes percepções do ambiente, é possível tomar decisões imprescindíveis para a adequação da organização às mudanças com a adoção de estratégias competitivas referentes à indústria e estratégias ajustadas à organização em relação à estrutura e aos processos administrativos (SOKOLOSKI et. al, 2014).

Empresas que compreendem melhor o seu ambiente são capazes de adotar estratégias mais adequadas para o setor no qual atuam. A formulação de estratégias consistentes proporciona maiores oportunidades e melhor satisfação com relação ao desempenho (PORTER, 1999).

O conceito de grupos relativo a determinado setor originou-se com a finalidade de analisar o ambiente competitivo da indústria. A diversidade desta permite analisar as diferenças que existem entre as organizações e, ao mesmo tempo, identificar determinado grau de homogeneidade dentro dos grupos. Os grupos estratégicos configuram organizações que competem dentro de uma mesma indústria e que possuem combinações semelhantes de estratégia (HATTEN; SCHENDEL, 1977). A identificação de grupos estratégicos torna possível entender de que maneira organizações diversas competem em um determinado setor, podendo explicar, também, entre outros fatores, os contrastes de lucratividade dentro de um mesmo setor (COOL; DIERICKX, 1993; FIEGENBAUM; THOMAS, 1993).

Genericamente, há não muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e setores e, no caso da hotelaria, não é diferente. Com a descoberta do potencial turístico do Brasil, várias empresas externas interessaram-se em investir neste setor. A hotelaria hoje tem satisfeito à demanda dos novos segmentos de mercado, o que, ao mesmo tempo, propicia o surgimento de novas formas de turismo e diversifica o portfólio de serviços. A evolução da hotelaria na última década e sua ampla perspectiva de crescimento acompanham uma tendência verificada em todos os ramos e setores de negócios: a qualificação e especialização dos serviços prestados (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000; BRASIL, 2015).

Pesquisa realizada pelo MTur e FIPE em 2012 apontou que o Paraná está entre os quatro estados mais visitados do Brasil, sendo os três primeiros São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Conforme dados da SETU, foi registrado em 2011 um fluxo turístico estadual de 13,97 milhões de turistas que gerou uma receita de US\$ 3,95 bilhões, o que demonstra o crescimento da atividade e sua importância como ferramenta para o desenvolvimento social e econômico do Paraná (PARANA, 2015). Assim, o setor hoteleiro do Paraná foi escolhido para a realização deste estudo.

Destarte, o objetivo do presente estudo é verificar a relação entre a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978) e os grupos estratégicos existentes na indústria hoteleira do estado do Paraná.

Revisão da literatura

A fundamentação teórica foi desenvolvida com base nos conceitos utilizados para especificar a pergunta de pesquisa. Desta forma, primeiramente descreve-se o modelo de Miles e Snow (1978) e, em seguida, apresenta-se o conceito de grupos estratégicos

Modelo de Miles e Snow

A estratégia competitiva ou estratégia organizacional possui diversos modelos teóricos desenvolvidos por diferentes autores, como Porter, Miller, Treacy e Wiersema (HAMBRICK, 2003), entre outros. No entanto, para este estudo, utilizou-se a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), devido à abrangência que este modelo propõe, inter-relacionando fatores como ambiente, estrutura e processos.

Segundo Miles e Snow (1994) e Martins et. al. (2014), o sucesso de uma organização depende de um processo de adaptação externa - com o ambiente - e interna - estratégia, estrutura, processos e ideologia. Este processo começa com o alinhamento da organização ao mercado, na tentativa de responder ou ajudar a formar necessidades presentes e futuras dos clientes. Este processo de alinhamento define a estratégia da empresa. Em outras palavras, este modelo de análise busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos (MILES e SNOW, 1978).

Conforme os autores, o modelo visa analisar o processo de adaptação da organização às mudanças que ocorrem no ambiente levando em consideração os padrões de comportamento. A adaptação entre estratégia e ambiente foi designada de ciclo adaptativo, e este é composto pelas soluções dadas aos problemas: empreendedor - *entrepreneurial problem* -, de engenharia - *engineering problem* - e administrativos - *administrative problems*. Esses problemas se apresentam como a fisiologia geral do comportamento da organização, estando interligados, e sua adaptação acontece em movimento sequencial de acordo com as fases dos problemas, porém, pode iniciar em qualquer um deles. As decisões adaptativas adotadas hoje tendem a se concretizar como aspectos da estrutura de amanhã (GIMENEZ et al. 1999; MARTINS et. al, 2014).

De acordo com as respostas selecionadas para estes problemas, as organizações demonstram diferentes comportamentos estratégicos e, a partir destes padrões de comportamento, Miles e Snow (1978) sugerem a existência de quatro estratégias, denominadas: *prospectors*, *analyzers*, *defenders* e *reactors*.

A estratégia prospectiva (*prospectors*) procura manter uma posição competitiva agressiva, almejando novas oportunidades no mercado e ampliando a linha de produtos e/ou serviços da empresa de maneira contínua. As empresas que adotam esta estratégia tendem a ser as pioneiras, assim, seu foco está em inovação e não em eficiência.

A estratégia defensiva (*defenders*) corresponde a organizações que buscam definir e manter uma estreita linha de produtos e serviços, visando proteger seu domínio com preços competitivos ou qualidade de produto ou serviço. Normalmente, atuam em setores estáveis e não apresentam a preocupação com tentar obter novas oportunidades; entretanto, preocupam-se com ter eficiência e tecnologia voltadas para seu foco restrito.

A estratégia analítica (*analyzers*) pode ser classificada como intermediária das estratégias prospectora e defensiva. As organizações trabalham com base em produtos e/ou serviços já estabelecidos, agregando novos produtos e/ou serviços que foram bem-sucedidos em outras organizações do setor. Estas empresas são também chamadas de imitadores criativos, por adquirirem e aperfeiçoarem inovações dos concorrentes (SLATER; NARVER, 1993).

Por fim, a estratégia reativa (*reactors*), que, por não possuir relação coerente entre estratégia e estrutura, pode ser classificada como uma não estratégia. Empresas com esta estratégia têm como característica aguardar para ver e agir somente quando sofrer pressões competitivas, para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade (GIMENEZ et al., 1999; MARTINS et al., 2008).

Grupos estratégicos

O estudo de grupos estratégicos como ferramenta empregada para verificar a estrutura dentro da indústria iniciou com Hunt (1972), que procurou explicar a diferença de desempenho na indústria de eletrodomésticos da linha branca nos Estados Unidos. De acordo com o autor, grupos estratégicos podem ser definidos como um conjunto de organizações que apresentam características semelhantes referentes a alguns fatores, como, por exemplo, ao grau de diversificação de produtos, à estrutura de custo, à organização formal, ao gerenciamento de recompensas e à predileção por possíveis resultados dentro de uma indústria (FIEGENBAUM; THOMAS, 1993; MARTINS et al., 2010; SOKOLOSKI et. al, 2014).

Os grupos estratégicos também podem ser definidos como um conjunto de organizações competindo dentro de um setor com base em combinações análogas de estratégias, seja de domínio de mercado ou de alocação de recursos (COOL; SCHENDEL, 1988).

De acordo com Fiegenbaum e Thomas (1993), os grupos estratégicos são analisados com o propósito de verificar as diferenças existentes entre organizações de um mesmo setor, ou seja, em uma indústria distinguida por diferenciação de produtos, certas organizações apresentam estratégias semelhantes e dão origem a um grupo, à medida que os grupos tendem a ser totalmente diferentes uns dos outros. Desse modo, surge uma competição entre os grupos, e esta pode ser utilizada como fundamento adicional para a existência e identificação de grupos estratégicos. Assim sendo, fica evidente que a análise de grupos estratégicos pode contribuir para verificar a diferença de desempenho entre as organizações de grupos distintos tanto quanto para verificar as diferenças peculiares das organizações e esclarecer o motivo pelo qual as estratégias de algumas delas atingem superioridade competitiva, à medida que outras não.

Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado como pesquisa descritiva de levantamento de corte transversal (MALHOTRA, 2012), haja vista que a coleta de informações sobre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos junto à amostra da população foi realizada somente uma vez em um único momento, como explicitado mais adiante.

Inicialmente, em dezembro de 2011, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 3 especialistas paranaenses que atuam no setor para identificar variáveis determinantes na formação de grupos estratégicos no setor hoteiro. Para tanto, o roteiro para estas entrevistas foi elaborado com base na literatura de estratégia e em características importantes e estruturantes do setor hoteleiro. Com base nas informações obtidas nas entrevistas, um questionário foi elaborado. Este questionário foi submetido a um pré-teste com 10 hotéis de diferentes categorias e localizações no estado do Paraná, em janeiro de 2012. O questionário final utilizado neste levantamento é resultado, portanto, da avaliação feita no pré-teste.

A estratégia organizacional foi avaliada com base no modelo de Miles e Snow (1978), que estabelece quatro possibilidades estratégicas, já descritas anteriormente: prospectors, defenders, analyzers e reactors. A escolha estratégica do hotel, dentre essas quatro possibilidades, foi verificada através da resposta às questões desenvolvidas e testadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Estas questões descrevem aspectos dos três tipos de problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica.

Os grupos estratégicos seguiram a lógica de Hunt (1972), ou seja, identificou-se um conjunto de organizações que apresentam características semelhantes referentes a alguns fatores, especificamente, a partir de variáveis relacionadas ao comprometimento de recursos, escopo de atividades e desempenho, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1. Variáveis estratégicas

Dimensões	Variável	Definição
Comprometimento de recursos	Número de quartos	Quantidade de quartos que o hotel possui
	Empregados	Quantidade de funcionários registrados e temporários
	Nível de escolaridade e treinamento de recursos humanos	Grau de escolaridade do gerente e média de horas de treinamento anual
	Equipamentos e serviços	Serviços e equipamentos oferecidos pelo hotel
	Compromisso com a qualidade	Número de certificados de qualidade pertencente ao hotel
	Compromisso com o ambiente	Número de certificados ambientais pertencente ao hotel
	Nível de informatização	Nível de informatização dos setores do hotel
	Nível de uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) - e sistemas de informação (SI)	Nível tecnológico na utilização de TIC e SI

Dimensões	Variável	Definição
Escopo de atividades	Grau de segmentação	Segmento(s) do turismo para qual o hotel está orientado
	Grau de intermediação	Porcentagem relacionada à intermediação para obtenção de clientes
	Tipo de gestão hoteleira	Gestão independente ou gestão por meio de redes hoteleiras nacionais ou internacionais
	Categoria do hotel	Classificação por meio de categorias hoteleiras universais
	Localização	Hotel localizado em área central, próxima a aeroporto ou rodoviária
	Tipo de imóvel	Imóvel próprio ou arrendado
Desempenho	Preço	Valor médio do apartamento duplo em 2010
	Taxa de ocupação	Taxa de ocupação no ano de 2010
	<i>Revenue per available room</i> (RevPAR)	O RevPAR indica o nível de eficiência do hotel na captação de receita de hospedagem
	Retorno das vendas (ROS) Lucratividade	Percepção dos dirigentes quanto ao desempenho do hotel
	Desempenho da empresa com relação aos concorrentes	Percepção dos dirigentes quanto ao desempenho do hotel em relação aos concorrentes

Fonte: os autores, 2012.

Vale ressaltar que algumas das variáveis tipicamente referentes a desempenho foram mensuradas por meio de uma adaptação feita a partir de uma escala de sete itens propostos por Naman e Slevin (1993). Esta adaptação foi realizada com base em entrevistas com especialistas do setor hoteleiro paranaense, resultando nas seguintes variáveis: fluxo de caixa, lucro líquido das operações, retorno sobre os investimentos e capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros. No entanto, elas não foram utilizadas para medir desempenho, mas sim na identificação dos grupos estratégicos. A mensuração foi feita com base em uma escala Likert de concordância e discordância.

População e amostra

A população desta pesquisa foi constituída pelas empresas do setor hoteleiro do Paraná, as quais foram identificadas através de associações do respectivo setor, como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e a Secretaria de Estado do Turismo (SETU) do Paraná.

A amostragem realizada foi não probabilística, por conveniência e por adesão. Assim sendo, o instrumento de coleta foi enviado, por email, em fevereiro de 2012, a todas as empresas da população devidamente cadastradas junto à ABIH e à SETU, as quais foram organizadas num banco de

dados criado para a realização deste estudo. A amostra da pesquisa foi composta pelos hotéis que efetivamente participaram do levantamento, respondendo ao questionário, como descrito abaixo.

A versão final do questionário foi enviada aos gerentes e/ou proprietários dos 570 hotéis; destes, 117 questionários foram respondidos e 33 foram eliminados da amostra por adotarem uma estratégia *reactor*, por serem considerados por Gimenez et al. (1999) uma não estratégia. Portanto, os testes estatísticos e a análise e interpretação dos dados foram realizados com 74 dos 117 questionários, o que corresponde a um índice geral de 12,98% do total da população.

Tratamento dos dados

Após a realização da coleta dos dados, foi efetuada, em fevereiro de 2012, a seleção, a codificação e a tabulação dos dados. Estes foram analisados, em sua maioria, por meio de análises estatísticas, buscando a relação entre as variáveis do problema da pesquisa – tipologia de Miles e Snow e grupos estratégicos. As técnicas estatísticas fundamentais empregadas foram a análise fatorial e a análise de agrupamentos (clusterização), para a identificação dos grupos estratégicos. O teste de correlação de *Spearman* foi utilizado para verificar a existência de uma relação entre as variáveis.

Análise dos resultados

Dos 74 questionários respondidos e considerados válidos para a composição da amostra final da pesquisa: 44 hotéis de Curitiba, 9 da região metropolitana, 6 de Foz do Iguaçu, 6 de Londrina, 5 de Ponta Grossa, 3 de Maringá e 1 do litoral.

Além das distribuição geográfica da amostra, mencionada no parágrafo anterior, observou-se que mais de 80% são orientados para o segmento de turismo de negócios. Com relação ao tipo de gestão, 46 hotéis (cerca de 62%) da amostra são de gestão independente e 28 fazem parte de uma rede hoteleira. Destes últimos, 10 hotéis pertencem a redes internacionais e 18 a redes nacionais.

Estratégia

Quanto à classificação dos hotéis, a estratégia adotada, baseada na tipologia de Miles e Snow (1978), verificou-se que, das 74 empresas, 29 empresas classificaram-se como *prospectors*, 25 como *analyzers* e 20 como *defenders* (cf. Tabela 1).

Tabela 1. Estratégia

Tipologia Miles e Snow	Frequência	Porcentagem
Prospector	29	39,2
Analyzer	25	33,8
Defender	20	27,0
Total	74	100

Fonte: os autores, 2011.

Nota-se, então, que neste setor a maioria das empresas mantém uma posição competitiva agressiva, procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e/ou serviços de maneira contínua. Elas tendem a ser as pioneiras; assim, seu foco está em inovação e não em eficiência. Os resultados demonstram consonância com a verificação realizada em estudo de Zahra e Pearce II (1990), no qual foi observado que em ambientes com características dinâmicas existe maior tendência das organizações em apresentar estratégias similares a do tipo prospector.

O setor hoteleiro está imerso em um ambiente dinâmico e altamente competitivo, portanto, a formulação e implementação de uma estratégia organizacional consistente proporciona maiores oportunidades às organizações (CLAVER-CORTÉS; MOLINA-AZORÍN; PEREIRA-MOLINER, 2006).

Identificação dos grupos estratégicos

Para identificar grupos estratégicos, foi necessário seguir uma série de passos exigidos pela metodologia (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2006; DONI, 2004; MARTINS et al., 2010). O primeiro passo realizado foi uma análise fatorial, com o propósito de identificar variáveis que explicassem um padrão de correlação dentro de um conjunto de variáveis observáveis.

De acordo com Maroco (2007), a solução do modelo fatorial nem sempre é interpretável, uma vez que pode não ser possível determinar um significado empírico dos fatores extraídos. Assim, uma ferramenta importante para produzir uma solução interpretável é determinar a rotação da análise, que pode ser ortogonal ou oblíqua. Decidiu-se por utilizar a análise fatorial com rotação Varimax para observar o comportamento das variáveis, utilizando, a princípio, todas as variáveis do modelo.

Em seguida foi executado um teste estatístico para verificar a adequabilidade dos dados ao método de Análise Fatorial: o *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO ou *Measure of Sampling Adequacy* – MSA, que no entendimento de Hair et al (2009) é um teste que permite avaliar quão adequada é a aplicação da Análise Fatorial, observando-se os valores entre 0,5 e 1,0 para a matriz ou para uma variável individual que possam indicar tal adequação.

Em seguida foram executados dois testes estatísticos para verificar a adequabilidade dos dados ao método de Análise Fatorial: o primeiro foi o *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO ou *Measure of Sampling Adequacy* – MSA, que no entendimento de Hair et al (2009) é um teste que permite avaliar quão adequada é a aplicação da Análise Fatorial, observando-se os valores acima de 0,7 para a matriz ou para uma variável individual que possam indicar tal adequação.

O segundo o teste aplicado foi o de Esfericidade de Bartlett, que segundo Hair et al. (2009), quanto mais próximo de zero (0,000) for o nível de significância (Sig.) do teste, maior será a adequação da Análise Fatorial para um conjunto de dados, e caso o valor do significância ultrapasse 0,05, inviabiliza a sua aplicação.

Na primeira verificação da análise fatorial, obteve-se um valor baixo para o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) - de 0,552, sendo que o ideal seria acima de 0,7. Nessa primeira análise, extraiu-se um total de 8 fatores que explicavam cerca de 74,45% da variância total. Assim, foi necessário descartar algumas variáveis, que resultou em uma segunda verificação da análise fatorial. Nesta análise, foram identificados seis fatores (conforme a Tabela 3 e explicados em seguida) com valor KMO igual a 0,735, conforme demonstra a Tabela 2, a seguir. O teste de significância (Sig.) também demonstra a adequação da técnica visto que deu inferior ao limite aceitável 0,05.

Tabela 2. Teste KMO e Barlett

Kaiser-Meyer-Olkin - Measure of Sampling Adequacy.		,735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	390,345
	df	153,000
	Sig.	,000

Fonte: os autores, 2012.

Nas ciências sociais, nas quais as informações normalmente são menos precisas, não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total; em alguns casos, até menos, como satisfatória (HAIR et al., 2009).

Conforme demonstrado na Tabela 3, o percentual explicado pela amostra é de 64,66%; portanto, a condição foi satisfeita.

Tabela 3. Variância total dos fatores

Componente	Total	% da variância	% acumulado
1	4,583	25,459	25,459
2	1,973	10,959	36,418
3	1,564	8,691	45,109
4	1,324	7,354	52,463
5	1,189	6,604	59,067
6	1,007	5,594	64,661

Fonte: os autores, 2011.

No primeiro fator (**Fator 1**) estão presentes as variáveis relacionadas ao tipo de gestão, tecnologia de informação *Global Distribution Systems* (GDS) e sistema de informação utilizado para reservas. Este fator está relacionado ao modo de administração independente ou por meio de rede, sua ligação com o sistema global de reserva GDS e o tipo de sistema de informação utilizado para realização de reservas, portanto, esta variável pode ser nomeada como **tipo de gestão**.

O segundo fator (**Fator 2**) está representado pelas variáveis: nível de informatização do setor da recepção, do setor de reservas e do setor de almoxarifado e compras, e, portanto, nomeado como **nível de informatização**.

No terceiro fator (**Fator 3**) encontram-se as variáveis: valor médio da diária, piscina e ginástica, e, portanto, nomeado como **comodidades**.

As variáveis do quarto fator (**Fator 4**) são: agência de viagens, que corresponde ao número de clientes obtidos através de intermediadores, como as agências de viagens, e sala de eventos e ar condicionado, que estão relacionados ao público direcionado a este tipo de hotel, e nomeado como **negócios**.

No quinto fator (**Fator 5**) aparecem em destaque as variáveis: imóvel e estacionamento pago, que correspondem à estrutura do hotel; conseqüentemente chamado de **estrutura imobiliária**.

E no sexto e último fator (**Fator 6**) encontram-se as variáveis referentes ao número de quartos, número de funcionários registrados e restaurante no hotel. Este fator está relacionado ao tamanho do hotel, portanto, esta variável pode ser nomeada como **tamanho**.

A partir destes seis fatores, foram selecionadas as variáveis que representam cada um deles para realizar a análise de agrupamentos.

Análise de agrupamentos

Em estudo realizado por Harrigan (1985), acerca da aplicação de agrupamentos para a identificação dos grupos estratégicos, a autora atesta que a Distância Euclidiana Quadrada apresenta a tendência de produzir grupos mais esféricos e, conseqüentemente, mais fáceis de serem interpretados do que outros algoritmos, como os do vizinho mais próximo ou do mais distante. De acordo com Hair et al. (2009), a Distância Euclidiana Quadrada é a soma das diferenças sem calcular a raiz quadrada. A mesma possui a vantagem de que não é necessário calcular a raiz quadrada, o que acelera o tempo de computação, e é a distância recomendada para os métodos de agrupamento centróide e de Ward. Neste estudo, optou-se por empregar como medida de distância para similaridade a Distância Euclidiana Quadrada.

Em seguida, escolheu-se um algoritmo de agrupamento. Assim como na maioria dos estudos, optou-se pelo método hierárquico. De acordo com a escolha da Distância Euclidiana Quadrada, recomendada para o método de agrupamento Ward, definiu-se por utilizar esse método.

Para realizar a análise de agrupamentos foi escolhida uma variável de cada um dos seis fatores encontrados na análise fatorial. Os dados foram padronizados antes de as similaridades serem calculadas. Foi utilizada a forma mais comum de padronização, ou seja, a conversão de cada variável em escores padrão - também denominados como escores Z - pela subtração da média e divisão pelo desvio-padrão para cada variável. Este processo converte cada escore de dados iniciais em um valor padronizado e elimina o viés introduzido pelas diferenças nas escalas das variáveis utilizadas na análise (HAIR et al., 2009).

Efetivou-se a primeira etapa para a análise de agrupamentos com utilização das variáveis selecionadas; para isto, foi utilizado o método hierárquico Ward com a Distância Euclidiana Quadrada.

Para definir a utilização de três grupos, foi utilizado o teste estatístico k-means, que fornece uma classificação de informações de acordo com os próprios dados. Esta classificação é baseada em análise e comparações entre os valores numéricos dos dados.

Para identificar quais as variáveis com maior importância nos três grupos retidos, procedeu-se à análise da estatística F da ANOVA dos clusters, conforme descrito em Maroco (2007). Foi necessário também recorrer a dendograma; assim, optou-se pela formação de três grupos, por se apresentarem mais homogêneos.

O primeiro grupo (**Grupo 1**) é composto por 19 hotéis, os quais são classificados, de acordo com o número de funcionários, como médias e grandes empresas, apresentando, em sua maioria, gestão por meio de redes hoteleiras. Assim, pode-se dizer que estes são os hotéis que oferecem maior número de serviços e equipamentos. Uma minoria preocupa-se com a qualidade, apresentando certificados como ISO 9001 e o comprometimento com o meio ambiente, através da obtenção do certificado ISO 14001. Pode-se verificar também que os mesmos apresentam mais setores informatizados e que utilizam tecnologias de informações mais avançadas, além de apresentarem também maior percentual de clientes obtidos através de intermediadores, como agências e operadoras de

viagens. Trata-se de hotéis de categorias superiores, como luxo ou superior, que se preocupam em prestar serviços de qualidade aos hóspedes, com um valor médio de diária equiparado aos mesmos. Devido a suas características, esse grupo pode ser nomeado como **grandes hotéis**.

O segundo grupo (**Grupo 2**) é composto por 38 hotéis, na maioria, considerados como médias empresas. Este grupo apresenta gestão tanto por meio de redes como gestão independente. Os hotéis desse grupo oferecem um número menor de serviços e equipamentos, contudo, procuram manter um determinado padrão de qualidade; apresentam um menor número de setores informatizados, assim como certa preocupação com tecnologias de informação que utilizam na empresa; há ainda menor percentual de clientes obtidos através de intermediadores, como as agências e operadoras de viagens; e são hotéis com categorias entre superior e *midscale*, os quais apresentam bons serviços e valores de diárias mais acessíveis. Este grupo pode ser nomeado como **médios**.

Já o terceiro grupo (**Grupo 3**) é composto por 17 hotéis, em sua maioria, pequenas empresas. Este grupo apresenta, majoritariamente, hotéis com tipo de gestão independente, podendo-se afirmar que grande parte são hotéis familiares. Estes hotéis oferecem serviços e equipamentos básicos aos seus hóspedes e apresentam poucos setores informatizados, apesar da busca por atualizações com relação às tecnologias de informação utilizadas pelo hotel; possuem poucos clientes obtidos através de intermediadores, como agências e operadoras de viagens; e são principalmente hotéis de categoria econômica, ou seja, oferecem serviços básicos e os valores da diária são compatíveis com os mesmos. Sendo assim, por suas características, podem ser nomeados como **econômicos**.

Tipologia estratégica e grupos estratégicos

Os tipos de estratégia organizacional adotados pelas empresas possuem associação positiva com os grupos estratégicos, seguindo os resultados da correlação de Spearman, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4. Correlação de Spearman

Spearman's rho*		Estratégia - Miles e Snow (1978)	Grupos estratégicos
Estratégia - Miles e Snow (1978)	Coefficiente de correlação	1,000	,361**
	Sig. (bicaudal)	.	,001
	N	79	79
Grupos estratégicos	Coefficiente de correlação	,361**	1,000
	Sig. (bicaudal)	,001	.
	N	79	84

Fonte: os autores, 2012.

* Medida de relação linear entre duas variáveis.

** Correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal).

Por meio do resultado obtido após a realização de análise estatística, pôde-se observar que o valor F é significativo, portanto, existe correlação entre grupos estratégicos e estratégia organizacional de Miles e Snow (1978).

Segundo os dados do presente estudo, o grupo chamado de Grandes Hotéis (**Grupo 1**) tem como característica básica a busca e interesse pela oferta de serviços variados, tecnologia e qualidade. Esta característica de busca e adequação pode ser relacionada predominantemente com a **tipologia pros-**

pector, que tem por característica manter uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e serviços. Elas tendem a ser as pioneiras, assim, seu foco está em inovação e não em eficiência. Estas empresas solucionam o problema empresarial ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. No grupo Grandes Hotéis, o que se busca é diferenciação, pois são hotéis de categorias superiores, que se preocupam em prestar serviços de qualidade a seus hóspedes, com um valor médio de diária mais alto do que o dos outros hotéis dos outros grupos estratégicos.

O segundo grupo, chamado de Médios (**Grupo 2**), oferece um número menor de serviços e equipamentos, contudo, procuram manter um determinado padrão de qualidade. Este grupo pode ser relacionado à **estratégia analítica - analyzer** -, pois representa uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Os hotéis que utilizam esta estratégia operam com base em serviços já estabelecidos, procurando agregar novos serviços que foram bem-sucedidos em outros hotéis, do grupo ou não. Estas empresas são também chamadas de imitadores criativos (SLATER; NARVER, 1995), por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes. O próprio conceito de ser hotéis midscale, ou seja, entre uma categoria superior e econômica, atesta esta posição intermediária.

Por fim, o terceiro grupo (**Grupo 3**) é composto em sua maioria por pequenas empresas familiares, que oferecem serviços e equipamentos básicos aos seus hóspedes, e são classificados essencialmente como hotéis de categoria econômica. Pode-se estabelecer uma relação mais próxima com a **estratégia defender**, pois este tipo de empresa procura localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco muito estreito, protegendo seu domínio com preços competitivos.

Considerações finais

Estudo verificou que há relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e grupos estratégicos das organizações do setor hoteleiro no estado do Paraná.

A teoria a respeito da estratégia organizacional analisa a influência dos elementos ambientais com relação à percepção dos indivíduos sobre os mesmos, como fator crucial para a adequação das estratégias. Os grupos estratégicos são identificados sob o aspecto da competitividade da indústria, o que pode proporcionar uma melhora nos produtos e/ou serviços ofertados aos clientes. O ambiente possui grande influência sobre a estratégia organizacional, sendo que determinados setores podem sofrer impactos maiores que outros (DUNCAN, 1972). Dessa forma, faz-se imperativa a harmonia das escolhas estratégicas com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças.

Com relação à estratégia organizacional, em sua tipologia, Miles e Snow (1978) sugerem a existência de quatro tipos de estratégias organizacionais: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*. Os hotéis do Paraná classificaram-se, em sua maioria, como *prospectors*, ou seja, os mesmos mantêm uma posição competitiva agressiva, procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e/ou serviços de maneira contínua. Eles tendem a ser os pioneiros; assim, seu foco está em inovação e não em eficiência.

Com relação à identificação, foram obtidos três grandes grupos estratégicos e, através de testes estatísticos, foi verificada a correlação entre os mesmos e a tipologia de Miles e Snow (1978), como proposto pelo estudo.

Apesar dos esforços realizados para a aquisição de dados que pudessem verdadeiramente retratar a realidade, pôde-se verificar que características do setor podem ter influenciado o resultado de

alguns testes. Esses resultados podem ter sofrido algum tipo de influência, como, por exemplo, o receio em divulgar informações sobre a real situação do empreendimento com relação ao desempenho financeiro.

Historicamente, a partir dos anos 1990, o governo brasileiro começou a unir esforços para desenvolver o turismo no País. As ações do governo federal para captação de demanda internacional têm obtido êxito, pois, dentro de 10 anos, o fluxo receptivo internacional cresceu significativamente.

A escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo em 2014, a Copa das Confederações em 2013, e as Olimpíadas em 2016 representa volumosos desafios e oportunidades extraordinárias para que o turismo brasileiro desenvolva-se.

No Brasil, o Paraná se apresenta como um estado privilegiado por suas características físicas, pois possui lindas paisagens naturais e peculiaridades histórico-culturais, de forma a se destacar no cenário turístico nacional (PARANÁ, [2009]).

O setor hoteleiro representa um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, por instituir os suportes fundamentais para o desenvolvimento do turismo num país (BENI, 2003). Através disso, é possível compreender a importância que este setor possui para a atividade turística.

Outrossim, seria interessante ainda realizar este estudo em outros estados para que pudesse ser realizada uma comparação entre os resultados.

Como recomendação para futuros estudos no setor hoteleiro, pode-se evidenciar que o tamanho do questionário influencia na taxa de retorno dos mesmos. Sendo assim, para próximos estudos, deve-se utilizar questionários com número de páginas reduzido.

Sugere-se ainda a realização de estudos qualitativos, com a utilização de entrevistas e estudos de caso, buscando analisar as variáveis estratégia organizacional, grupos estratégicos e satisfação com desempenho financeiro de um modo mais aprofundado.

Outra sugestão seria a realização de pesquisas com caráter longitudinal, para avaliar como os hotéis se comportam em um determinado período de tempo. Deste modo, seria possível verificar se os hotéis migram para outros grupos com o passar do tempo e se alteram também sua estratégia organizacional e a satisfação com desempenho financeiro.

Entre as limitações encontradas para a realização deste estudo evidencia-se como maior dificuldade a coleta de dados. Obteve-se um baixo retorno através dos e-mails, portanto, foi necessário o deslocamento até as principais cidades para que fosse alcançado um número suficiente de questionários respondidos para a realização do estudo, o que resultou em uma maior utilização de recursos.

Algumas características do setor podem ter afetado o resultado de alguns testes relacionados à satisfação com desempenho, o que também pode ser considerado uma limitação. Esses resultados podem ter sofrido algum tipo de influência, como, por exemplo, o receio em divulgar informações sobre a real situação do desempenho financeiro do empreendimento.

Referências bibliográficas

ANDRADE, N.; BRITO, P.; e, JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo, Ed. Senac São Paulo, 2000.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014**. 2010. Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/index.html> Acesso em 15 jan 2015.

CLAVER-CORTÉS E., MOLINA-AZORÍN J. F.; PEREIRA-MOLINER J. Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. **Tourism Management**, v. 27, n. 6, p. 1101-1116, 2006.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 9 ed. São Paulo: Ed. Senac, 2003

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p.365-383, 1990.

COOL, K.; DIERICKX, I. Rivalry, strategic groups and firm profitability. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 47-59, 1993.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-233, 1988.

DONI, M. V. **Análise de cluster: métodos hierárquicos e de particionamento**. 2004. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Faculdade de Computação e Informática, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo 2004.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-328, 1972.

FIGENBAUM, A., THOMAS, H. Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 69-105, 1993.

GARSKI, S.J. Strategy for Co-Creation of Value with Consumers. **Open Journal of Business and Management**, 2, 102-109, 2014

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

HAIR J. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors, Academic Comentary. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.

HARRIGAN, K.R. An application of clustering for strategic group analysis. **Strategic Management Journal**, J.6(1):55-73, 1995.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 26, n. 2, p. 97-113, 1977.

HUNG, R. Y. Y., CHUNG, T., LIEN, B. Y. Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry, **Total Quality Management and Business Excellence**, 18(9), 1023-1034, 2007.

HUNT, M. S. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**. Ph.D. Dissertation - Harvard Business School, Harvard University, Boston, 1972.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAROCO, J. **Análise estatística: com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2007.

MARTINS, T. S. et al. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná. **Revista Gerenciais**, v. 7, n. 2, p. 125-137, 2008.

MARTINS, T. S. et al. Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 100-125, maio/ago. 2010.

MARTINS, T. S.; KATO, H.T; MARTINS, R.R.R; SILVA, E.D. An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, vol. 13, n. 1. Janeiro/Março. 2014

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R.; SNOW, C. **Fit, failure & the hall of fame**. New York: The Free Press, 1994.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

PARANÁ. Secretaria de Estado do Turismo. **Meios de hospedagem do Paraná: 2006-2008**. [2009]. Disponível em: <http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/estatisticas_2012/Meios_de_Hospedagem_2006_2008.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2011.

PARANÁ. Secretaria de Estado do Turismo. **Plano de Turismo do Estado do Paraná 2012-2015**. Disponível em http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/PlanoTurismo_Completo.pdf. Acesso em 15 de janeiro de 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow Strategy Types. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1995.

SOKOLOSKI, P.K.M; KATO, H.T; MARTINS, T.S. O Relacionamento entre Estratégia Organizacional, Incerteza Ambiental Percebida e Grupos Estratégicos na Indústria de Autopeças Brasileira. **Anais do XXXVIII Encontro da Anpad**, 2014

ZAHRA, S. A; PEARCE, J.. Research Evidence On The Miles-Snow Typology. **Journal of Management**, 16 (4), pp. 751-768, 1990.