

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE RUSSA NO  
CAMPO DA FORMAÇÃO EM “HOSPITALIDADE”**

***ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD RUSA EN EL CAMPO DE  
LA FORMACIÓN “HOSPITALIDAD”***

***DEVELOPMENT STRATEGY OF THE RUSSIAN UNIVERSITY IN THE FIELD OF  
“HOSPITALITY” TRAINING***

Roman Nikolaevich USHAKOV<sup>1</sup>  
Tatyana Yurievna KRAMAROVA<sup>2</sup>  
Anastasiya Nikolaevna MAKAROVA<sup>3</sup>  
Marat Venerovich ARIFULLIN<sup>4</sup>  
Galina Viktorovna PINKOVSKAYA<sup>5</sup>

**RESUMO:** As universidades russas que têm programas de bacharelado e mestrado em “Hotelaria” estão enfrentando alguns problemas. Em primeiro lugar, o número de inscritos no “Negócio Hoteleiro” começou a diminuir devido ao encerramento de hotéis e à redução de pessoal. Em segundo lugar, as cadeias hoteleiras desenvolveram e estão a utilizar com sucesso o seu próprio sistema de formação tanto para os funcionários de linha como para os chefes de departamento, e de forma contínua, o que lhes permitirá no futuro abandonar completamente a formação universitária. E, em terceiro lugar, o nível de preparação dos professores universitários e dos laboratórios de formação não atende atualmente às expectativas da indústria hoteleira. Como resultado, as universidades precisam de uma estratégia de desenvolvimento no ensino de “Negócios hoteleiros”, incluindo requisitos contemporâneos, para se manterem relevantes no mercado de serviços hoteleiros. O artigo propõe não apenas uma estratégia, mas ações específicas divididas em etapas para alcançar com sucesso os objetivos da estratégia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia de desenvolvimento. Hotelaria. Universidade. Escola de administração hoteleira.

**RESUMEN:** *Las universidades rusas que tienen programas de licenciatura y maestría en “Hotelería” enfrentan algunos problemas. En primer lugar, el número de afiliados a “Negocio Hotelero” comenzó a disminuir debido al cierre de hoteles y la reducción de personal. En segundo lugar, las cadenas hoteleras han desarrollado y están utilizando con éxito su propio*

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Esporte e Turismo de Moscou, Moscou - Rússia. Professor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3321-1029>. E-mail: [ushakov.roman.n@yandex.ru](mailto:ushakov.roman.n@yandex.ru)

<sup>2</sup> Universidade Estadual de Esporte e Turismo de Moscou, Moscou - Rússia. Professora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5006-422X>. E-mail: [tatyana.yu.kramarova@mail.ru](mailto:tatyana.yu.kramarova@mail.ru)

<sup>3</sup> Universidade Agrária Estadual de Saratov "N.I. Vavilov", Saratov - Rússia. Professora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0988-5314>. E-mail: [anast.n.makarova@mail.ru](mailto:anast.n.makarova@mail.ru)

<sup>4</sup> Universidade Estadual de Administração, Moscou - Rússia. Professor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2271-1458>. E-mail: [marifullin@yandex.ru](mailto:marifullin@yandex.ru)

<sup>5</sup> Universidade da Amizade dos Povos da Rússia, Moscou – Rússia. Professora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3773-4409>. E-mail: [galina-pinkovskaya@mail.ru](mailto:galina-pinkovskaya@mail.ru)

*sistema de formación tanto para los empleados de línea como para los jefes de departamento, y de forma continuada, lo que les permitirá en el futuro abandonar por completo la formación universitaria. Y en tercer lugar, el nivel de preparación de los docentes universitarios y de los laboratorios para la formación no cumple actualmente con las expectativas de la industria hotelera. Como resultado, las universidades necesitan una estrategia de desarrollo en la educación del “negocio hotelero”, que incluya los requisitos contemporáneos, para seguir siendo parte relevante en el mercado de servicios hoteleros. El artículo propone no solo una estrategia, sino acciones específicas desglosadas en etapas para alcanzar con éxito los objetivos de la estrategia.*

**PALABRAS CLAVE:** *Estrategia de Desarrollo. Hotelería. Universidad. Escuela de hotelería.*

**ABSTRACT:** *Russian universities that have bachelors' and masters' programs of “Hotel business” are facing some problems. Firstly, the number of enrollees in “Hotel business” began to decline due to the closure of hotels and the reduction of staff. Secondly, the hotel chains have developed and are successfully using their own training system both for line employees and heads of departments, and on a continuous basis, which will allow them in the future to abandon the universities' education completely. And thirdly, the level of preparedness of university teachers and the laboratories for training does not currently meet the expectations of the hotel industry. As a result, the universities need a development strategy in “Hotel business” education, including contemporary requirements, to remain part remain relevant in the hotel services market. The article proposes not just a strategy, but specific actions broken down into stages for successfully achieving the goals of the strategy.*

**KEYWORDS:** *Development strategy. Hospitality. University. Hotel management school.*

## Introdução

O setor hoteleiro enfrentou algumas mudanças durante a pandemia, o que levou à crise do setor e se tornou um motivo para o fechamento do hotel. Além disso, nos próximos anos, as universidades que estudam especialistas para a indústria hoteleira em bacharelado e mestrado também podem ser afetadas por tal declínio. Mas antes do advento das restrições do coronavírus, as cadeias hoteleiras já se haviam preparado para resolver o problema do treinamento de pessoal criando grandes sistemas de nuvens para o treinamento de todos os níveis de gestão e pessoal de linha (USHAKOV *et al.*, 2020).

Agora, as universidades que já enfrentaram um declínio na admissão ao negócio hoteleiro precisam elaborar uma estratégia de desenvolvimento para os próximos anos, de fato enfrentando tanto o desenvolvimento de cadeias hoteleiras como utilizando a experiência das escolas suíças de gestão hoteleira (KARPENKO *et al.*, 2019). Se esta estratégia de desenvolvimento não for apenas concebida, mas também implementada no menor tempo

possível, a necessidade das universidades de estudar especialistas para a indústria hoteleira pode simplesmente desaparecer (GAFUROV *et al.*, 2020).

A principal ação que as universidades precisam fazer não é apenas escolher e implementar uma estratégia de desenvolvimento, mas também encontrar o campo de preparação que será demandado no mercado e os recursos que serão necessários para implementar a estratégia, incluindo objetivos estratégicos e táticos, considerando as realidades modernas (VETROVA *et al.*, 2018).

## **Método**

O objeto do estudo é a estratégia de desenvolvimento de uma universidade que forma especialistas em hotelaria em programas de bacharelado e mestrado. O objetivo do trabalho é criar uma estratégia para o desenvolvimento da universidade, incluindo o nome, o calendário, as metas e as ações em cada ano de sua implementação.

Com base no objetivo do estudo, as seguintes tarefas foram resolvidas:

- definição do conceito e tipos de estratégias de desenvolvimento, com base nas classificações disponíveis;
- consideração de estratégias inovadoras utilizadas no treinamento de especialistas para o negócio hoteleiro;
- análise das estratégias de desenvolvimento aplicadas no negócio hoteleiro na fase atual;
- desenvolvimento e aplicação da estratégia de desenvolvimento da universidade na área de treinamento de especialistas para a indústria hoteleira;
- desenvolvimento dos componentes da estratégia proposta para o desenvolvimento da universidade na área de treinamento de hotelaria.

A análise complexa, análise PEST, análise SWOT, análise comparativa, pesquisa operacional e métodos sociais foram utilizados como base metodológica do estudo.

Há uma classificação das estratégias de desenvolvimento que combina todas as principais opções listadas e, segundo o autor, é mais adequada para nossa era de alta tecnologia. Esta é uma classificação de estratégias de vida desenvolvida pelo ecologista-botânico L.G. Ramensky (SHAMSUTDINOVA *et al.*, 2015), baseada em estudos de plantas e sua capacidade de sobreviver em condições ambientais.

## Results

Os tipos de estratégias mais bem conhecidos incluem:

- estratégias básicas;
- estratégias competitivas para Porter;
- estratégias de crescimento baseadas na matriz Ansoff;
- estratégias baseadas no modelo Thompson e Strickland.

De acordo com a abordagem biológica da classificação de estratégias competitivas proposta por L.G. Ramensky, existem:

1. A estratégia exploratória (pioneira) (devido a sua principal característica - a explorar)
2. Estratégia violenta (poderosa) (por causa de sua principal característica - cometer violência, apreender mercados)
3. Estratégia do paciente (nicho) (por causa de sua principal característica - ser paciente, forte de cabeça)
4. Estratégia comutativa (adaptativa) (por causa de sua principal característica - comutar, adaptar-se às condições do mercado local).

Há ainda o ponto mais importante. Se uma destas estratégias for utilizada, são necessários investimentos, e seu tamanho afetará, até certo ponto, os resultados obtidos. Caso contrário, uma estratégia de redução entrará em jogo, a etapa final será a falência da empresa.

De acordo com todos os tipos de recursos e possibilidades da universidade contemporânea (KVASHIN *et al.*, 2021) que aprende hotelaria, uma das estratégias mais adequadas de acordo com as opiniões dos autores é a estratégia comutativa (adaptativa).

Esta estratégia deve ser baseada na experiência de estudar em escolas suíças de administração hoteleira (DJAKONS *et al.*, 2016). O período recomendado para a implementação da estratégia é de 3 anos.

O objetivo do projeto é criar uma base educacional competitiva (educação profissional secundária, bacharelado, mestrado) como um sistema de treinamento a pedido da indústria hoteleira.

Objetivos do projeto:

1. Desenvolvimento de currículos para as 3 formas de treinamento acima mencionadas com o envolvimento de cadeias hoteleiras (Hilton, IHG, Interstate Management Company e outras cadeias hoteleiras envolvidas).
2. Criação de uma plataforma para encontrar um empregador e um estudante, seguindo o exemplo do Fórum de Carreira do Grupo Educacional Suíço.

3. Desenvolvimento de uma programação de master classes mensais e reuniões com representantes das principais redes hoteleiras e aulas semanais de campo para cada grupo na área de hotelaria (em uma disciplina acadêmica), incluindo cursos por correspondência.

4. Acrescentando a tarefas práticas (seção de controle) para cada disciplina, é obrigatório completar a tarefa com a partida para o hotel.

5. Criação de um centro de treinamento (Academia de Hospitalidade e Habilidades Profissionais) para resolver as tarefas acima para combinar todos os resultados obtidos e planejamento e controle centralizados das atividades para criar um sistema educacional (VATOLKINA *et al.*, 2021).

6. Criação de um pool de mentores da indústria hoteleira para resolver as tarefas acima como uma sede para treinamento em hotelaria.

Em seguida, serão apresentadas as tarefas para o 1º ano no âmbito do projeto:

1. Determinação da lista de posições lineares no hotel, para cada uma das quais será desenvolvido um plano de estudo (no local de trabalho e no centro de treinamento).

2. Definir pontos de interação e benefícios conjuntos com representantes de cadeias hoteleiras internacionais.

3. Determinar o pool de hotéis de Moscou de diferentes categorias (incluindo albergues) para treinamento colaborativo de funcionários (SAZONOV *et al.*, 2016).

4. Elaborar cursos e treinamentos dentro da estrutura das disciplinas acadêmicas ensinadas para o treinamento inicial dos funcionários (A orientação ou treinamento de boas-vindas, o padrão de aparência, *Teambuilding*, Vendas de hotelaria, Mediação e Conflito no local de trabalho, etc., com base em reuniões com representantes da indústria hoteleira).

5. Abrir uma biblioteca com as principais obras dos fundadores de cadeias hoteleiras e organizar uma conferência no formato de leituras e análise destas obras.

6. Elaborar regulamentos sobre a olimpíada dos estudantes na indústria da hospitalidade na universidade.

7. Criar e promover as iniciativas acima nas mídias sociais, incluindo vídeos com reportagens para a semana e para o mês

No final do ano, deverá ser realizada uma reunião obrigatória.

As tarefas para o 2º ano no âmbito do projeto serão as seguintes:

1. Elaborar os novos currículos para o ensino médio profissional (em menor grau), bacharelado e mestrado, baseados na experiência e nos conhecimentos adquiridos no 1º ano e formular um pedido claro das empresas hoteleiras de Moscou para treinar funcionários com um

plano de treinamento teórico e prático para estudantes, inclusive nos próprios hotéis (SKOBKIN *et al.*, 2020).

2. Realizar um Fórum de Carreira na universidade.
3. Projetar o padrão de serviço para departamentos hoteleiros selecionados com representantes da indústria hoteleira de Moscou.
4. Realizar uma competição de projetos de estudantes a pedido dos hotéis.
5. Criar e promover as iniciativas acima nas mídias sociais, incluindo vídeos com reportagens para a semana e para o mês.

No final do ano, deverá ser realizada uma reunião de marco obrigatório.

Finalmente, o 3º ano no âmbito do projeto consistirá das seguintes tarefas:

1. Continuar o cumprimento de todas as iniciativas iniciadas e a expansão da base de hotéis em Moscou para sua implementação.
2. Criar um laboratório de hospitalidade, que será baseado nos cursos projetados, treinamentos e sua aplicação em hotéis, com um plano de desenvolvimento para cada estudante da universidade com um mentor de uma cadeia hoteleira colaborativa.
3. Projetar um sistema de treinamento prático em hotelaria com treinamento diretamente em hotéis em Moscou, assim como adaptado ao máximo aos padrões educacionais no campo de treinamento prático dos estudantes.
4. Desenvolver um sistema de treinamento com trabalho de projeto obrigatório em todas as disciplinas dominadas no termo.

Não há indicadores quantitativos específicos nas tarefas propostas para a implementação da direção da estratégia de desenvolvimento da educação "Hotelaria" na universidade. Isto porque cada universidade, de acordo com seus recursos e possibilidades, determinará o número de indicadores que precisam ser alcançados.

Isso será feito, a universidade pode realizar um controle preliminar, contínuo e final sobre a implementação das tarefas para elaborar uma estratégia de desenvolvimento.

## Discussão

As questões do estudo da gestão estratégica estão refletidas na literatura científica e são representadas pelas obras de Ansoff I., Thompson A. e Strickland A.J., Porter M., Doyle P. Além disso, o artigo considera a abordagem biológica da classificação das estratégias competitivas propostas por L.G. Ramensky.

Resumindo os resultados da análise de autores nacionais e estrangeiros sobre a definição da estratégia, ele pode ser resumido da seguinte forma: "Estratégia é uma direção qualitativamente definida a longo prazo do desenvolvimento da organização, no que diz respeito ao escopo, meios e forma de suas atividades, o sistema de relações dentro da organização, bem como a posição da organização no ambiente, levando a organização a seus objetivos".

Existem estratégias de marketing, estratégias competitivas, estratégias básicas, incluindo estratégias de redução, havia até mesmo uma estratégia "Oceano Azul", mas nenhuma das classificações anteriores absorveu não somente as vantagens da pesquisa anterior no campo da gestão estratégica, mas também o conhecimento e experiência das ciências naturais com profunda imersão nas peculiaridades do comportamento vegetal e animal.

Independentemente disso, os resultados da pesquisa científica neste campo (SHAVYRINA *et al.*, 2018) não conseguiram nenhuma maneira bem sucedida de implementar "Estratégia de desenvolvimento da direção de educação "Hotelaria de negócios" na universidade russa". A este respeito, os resultados da pesquisa proposta têm tanto valor científico quanto prático.

## Conclusão

O artigo revelou um declínio no desenvolvimento da indústria hoteleira e analisou a classificação das estratégias de desenvolvimento empresarial. Também foi descoberto que no momento atual da pandemia não existe uma estratégia claramente formulada e dividida em etapas para o desenvolvimento da direção da educação "Hotel business" na universidade russa.

A este respeito, foi desenvolvida uma estratégia de desenvolvimento de 3 anos e proposta com uma lista de tarefas para cada ano de implementação da estratégia. A definição do autor da estratégia de desenvolvimento também é dada, e o tipo de estratégia é proposto, com base na classificação do cientista Ramensky - estratégia comutativa ou adaptativa. Ela será

baseada na experiência bem sucedida das escolas suíças de administração hoteleira, com base na especificidade russa.

A implementação da estratégia de desenvolvimento proposta da direção de educação "Hotel business" melhorará os indicadores-chave de desempenho da universidade russa e permitirá que ela se torne líder na área de treinamento de especialistas em "Hotel business" nos programas de bacharelado e mestrado.

## REFERÊNCIAS

DJAKONS, D. Development strategy of a university in the context of globalisation. **Economics & Education**, v. 1, n. 2, p. 7-13, 2016.

GAFUROV, I. R. *et al.* Change of the higher education paradigm in the context of digital transformation: From resource management to access control. **International Journal of Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 71-85, 2020.

KARPENKO O.; OSYPOVA Y.; PAKHOTA N. Development of the State University of infrastructure and technologies knowledge transfer strategy for improving the quality of higher education. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT IN EDUCATION, RESEARCH, AND INDUSTRIAL APPLICATIONS*, 15, Kherson. **Proceedings** [...]. Kherson, Ukraine: ICTERI, 2019. p. 250-261.

KVASHIN, A. D. Financial support for universities in the top of project 5-100 and its impact on the quality of education. **Civil service**, v. 23, n. 2.130, p. 83-87, 2021.

SAZONOV, S. P. *et al.* Competitive advantages of the regional support university and its role in the regional development strategy. **Science and Society**, n. 3-1, p. 186-195, 2016.

SHAMSUTDINOVA, Je. Z.; SHAMSUTDINOV Z. Sh. L.G. Ramensky's teaching on the types of adaptive strategies of plants and its meaning for the development of the scientific foundations of arid pasture forage production. **Kormoproizvodstvo**, n. 3, p. 3-11, 2015.

SHAVYRINA, I. V.; DEMENENKO, I. A.; TOTSKAYA, I. V. Strategy of the partnership of university and business communities as a factor of sustainable social and economic development of the region. *In: APPOLLONI, A. et al. (Eds.). Advances in Economics, Business and Management Research: Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con"*. Atlantis Press, 2018. ISSN (Online). p. 2352-5428.

SKOBKIN, S. S.; MILORADOV, K. A.; KOVALTCHUK, A. P. The development of hospitality and tourism industry in Africa. **Journal of Environmental Management and Tourism**, v. 11, n. 2.42, p. 263-270, 2020.

USHAKOV, R. N. *et al.* Efficiency of hotel management. Training of specialists in hotel industry field. **Journal of Environmental Management and Tourism**, v. 11, n. 2.42, p. 388-395, 2020.



VATOLKINA, N.; DOS SANTOS CARDOSO, M. **E-learning development strategy of the university**: Comparative study. International Symposium on Project Approaches in Engineering Education: 13, The Development of Competences for Engineers within a Global Context. Braga, 2021.

VETROVA, E. N. *et al.* Development Strategy of University Interaction with Employers. *In*: RUSSIAN SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE ON PLANNING AND TEACHING ENGINEERING STAFF FOR THE INDUSTRIAL AND ECONOMIC COMPLEX OF THE REGION, 17., 2018, St. Petersburg. **Proceedings** [...]. St. Petersburg: PTES, 2018.

### Como referenciar este artigo

USHAKOV, R. N.; KRAMAROVA, T. Y.; MAKAROVA, A. N.; ARIFULLIN, M. V.; PINKOVSKAYA, G. V. Estratégia de desenvolvimento da universidade russa no campo da formação em “hospitalidade”. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. esp. 2, e022067, mar. 2022. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.2.16565>

**Submetido em:** 07/11/2021

**Revisões requeridas em:** 20/12/2021

**Aprovado em:** 21/02/2022

**Publicado em:** 31/03/2022

Gestão de traduções e versões: Editora Ibero – Americana de Educação