

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO SEGMENTO  
DE TURISMO DE EVENTOS E DE NEGÓCIOS  
NO CENTRO E NA PARTE CONTINENTAL DE FLORIANÓPOLIS**

**NATASHA MEDEIROS PEREIRA**

Florianópolis, fevereiro de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO SEGMENTO**  
**DE TURISMO DE EVENTOS E DE NEGÓCIOS**  
**NO CENTRO E NA PARTE CONTINENTAL DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

**Por:** Natasha Medeiros Pereira

**Orientador:** Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior

**Área de Pesquisa:** Economia de Empresas

**Palavras – Chaves:**

- 1) Turismo de Negócios e de Eventos;
- 2) Estratégias Competitivas;
- 3) Setor Hoteleiro.

Florianópolis, fevereiro de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ..... à aluna NATASHA MEDEIROS PEREIRA na disciplina CNM 5420 – Monografia pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior  
Presidente

---

Prof. Renato Francisco Lebarbenchon  
Membro

---

Prof. Gustavo Fabiano da Costa  
Membro

## **Dedicatória**

À minha mãe, Rita, por todo o apoio, confiança e amor, nos momentos em que pensei que tudo poderia dar errado, nos momentos mais difíceis, mas, principalmente, nos momentos mais alegres da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família: Minha Mãe – Rita, Meus irmãos – Marina e Eric, pelo apoio, pelo amor e pelas horas alegres. Mas, principalmente, por acreditarem em mim quando disse que queria seguir essa profissão.

Agradeço ao meu namorado Luan, pela felicidade, pelo carinho, pelo amor, pelos momentos inesquecíveis que vem me proporcionando e por estar ao meu lado neste momento de conquista tão desejado.

Quero agradecer as minhas amigas tão queridas que conquistei durante a faculdade e que, com certeza, são pro resto da vida: Danuza e Andreza. Obrigada por me agüentarem em dias que eu nem mesmo me agüentava.

Agradeço ao meu padrinho, Elcio, por estar sempre ao meu lado e pela sintonia tão grande que existe entre a gente.

Agradeço ao professor e orientador Luiz Carlos de Carvalho Junior, pela sabedoria, por apoiar a idéia deste trabalho e por me ensinar a vencer alguns obstáculos que eu pensei que nunca venceria.

Agradeço aos meus chefes – Sr. Marcelo, Sr. Valdir e Sr. Alexandre, por entenderem que precisei estar ausente do local de trabalho em alguns momentos.

Por fim, agradeço as pessoas que passaram pela minha vida durante esses quatro anos e meio: aos meus colegas de classe, aos meus colegas de outros cursos, aos meus colegas de trabalho, que me trouxeram momentos tão valiosos e que ficarão guardados pro resto da vida.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| RESUMO .....   | viii      |
| LISTA DE ANEXOS .....  | ix        |
| LISTA DE QUADROS .....   | x         |
| LISTA DE GRÁFICOS .....  | xi        |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....                            | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 14        |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 14        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 14        |
| 1.3 METODOLOGIA.....   | 14        |
| 1.3.1 Natureza do Estudo.....  | 14        |
| 1.3.2 Caracterização do Estudo.....  | 15        |
| 1.3.3 População .....  | 15        |
| 1.3.4 Técnicas de coletas de Dados.....  | 16        |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 16        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>18</b> |
| 2.1 ESTRATÉGIA .....   | 18        |
| 2.1.1 Definição de Estratégia .....  | 18        |
| 2.1.2 Origem da Estratégia Empresarial.....  | 19        |
| 2.1.3 Níveis da Estratégia .....   | 20        |
| 2.2 COMPETITIVIDADE, PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA.....             | 21        |
| 2.2.1 Competitividade .....  | 21        |
| 2.2.2 Padrão de Concorrência .....   | 23        |
| 2.2.3 Fatores Determinantes da Competitividade .....   | 24        |
| 2.3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....   | 33        |
| 2.3.1 Estratégia de Provedor de Menor Custo .....  | 34        |
| 2.3.2 Estratégias de Diferenciação .....   | 36        |
| 2.3.3 Estratégia de Ser o Provedor de Melhor Custo .....   | 38        |
| 2.3.4 Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado.....   | 38        |
| 2.4 AS DIMENSÕES DA CONCORRÊNCIA NA VISÃO DE POSSAS.....   | 40        |
| 2.4.1 Vantagens de Custos.....   | 40        |
| 2.4.2 Vantagens de Diferenciação de Produto .....  | 41        |
| <b>3 PANORAMA DESCRITIVO DO SETOR HOTELEIRO, MENCIONANDO O TURISMO DE EVENTOS E NEGÓCIOS .....</b> | <b>44</b> |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA .....  | 44        |
| 3.1.1 Quanto à sua Categoria .....   | 44        |
| 3.1.2 Quanto à destinação de seus serviços .....   | 46        |
| 3.1.3 Quanto à organização e administração .....   | 48        |

|                      |  |           |
|----------------------|--|-----------|
| <b>3.2</b>           | <b>BREVE HISTÓRICO DA HOTELARIA NO MUNDO, NO BRASIL, EM SANTA CATARINA E EM FLORIANÓPOLIS.....</b>     | <b>49</b> |
| 3.2.1                | Histórico da Hotelaria Mundial.....  | 49        |
| 3.2.2                | Hotelaria no Brasil.....   | 53        |
| 3.2.3                | História da Hotelaria em Santa Catarina.....   | 57        |
| 3.2.4                | História da Hotelaria em Florianópolis.....  | 57        |
| <b>3.3</b>           | <b>BREVE DEFINIÇÃO DE TURISMO DE EVENTOS E DE TURISMO DE NEGÓCIOS.....</b>                             | <b>59</b> |
| 3.3.1                | Definição de Turismo de Negócios.....  | 59        |
| 3.3.2                | Definição de Turismo de Eventos.....   | 60        |
| <b>4</b>             | <b>ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS.....</b> | <b>62</b> |
| 4.1                  | ASPECTOS GERAIS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO SEGMENTO DE TURISMO DE EVENTOS E DE NEGÓCIOS.....              | 62        |
| <b>5</b>             | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>6</b>             | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>80</b> |
| <b>ANEXO 1</b> ..... |  | <b>83</b> |
|                      | QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO.....   | 83        |

## RESUMO

**PEREIRA, Natasha Medeiros. As Estratégias Competitivas dos Hotéis que atuam no segmento de Turismo de Eventos e de Negócios no centro e na parte continental de Florianópolis. 2007. 89 pág. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina.**

O Turismo de Negócios e de Eventos é considerado uma alternativa importante para os hotéis que buscam fugir da sazonalidade causada pelo clima do Estado de Santa Catarina, principalmente na cidade de Florianópolis, quando em baixa temporada se têm uma forte redução da taxa de ocupação desses estabelecimentos. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar as estratégias competitivas adotadas pelos hotéis da Grande Florianópolis que atuam neste segmento do Turismo. Para obtenção dos dados que fundamentam a pesquisa, foram aplicados formulários, com perguntas abertas e fechadas, em 9 (nove) hotéis distintos. Com isso, constatou-se que as estratégias utilizadas pelos hotéis para conseguir determinada vantagem competitiva dentro do Turismo de Negócios e de Eventos está sobre o fato de serem “provedores de melhor custo”, isto é, buscam combinar baixo custo com boa qualidade e características diferenciadoras perante os concorrentes. Dessas estratégias competitivas verificaram-se como estratégias de baixo custo: redução de gastos do hotel, seja com fornecedores, seja no setor A&B (alimentos e bebidas), seja com energia elétrica, água, ou telefone, entre outros. Já, como estratégias de diferenciação, os hotéis buscam: excelência na qualidade do serviço; investimentos no hotel, como adaptações nas unidades habitacionais, em espaços próprios para reuniões, congressos, etc. e no lazer do turista que vem a negócios e a eventos (salas de jogos, sala de ginástica, piscina).

**PALAVRAS – CHAVE:** Turismo de Negócios e de Eventos;  
Estratégias Competitivas;  
Setor Hoteleiro.



## **LISTA DE ANEXOS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Anexo 1 – Questionário Para Pesquisa de Campo.....</b> | <b>83</b> |
|---|-----------|

## **LISTA DE QUADROS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 1 – Classificação Hoteleira .....</b> | <b>45</b> |
|---|-----------|

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Ocupação dos Hotéis em Alta e Baixa Temporada.....                 | 63 |
| <b>Gráfico 2:</b> Poder dos Clientes sobre o preço da diária dos Hotéis.....         | 65 |
| <b>Gráfico 3:</b> Departamentos nos quais os Hotéis buscam Redução de Custos.....    | 66 |
| <b>Gráfico 4:</b> Treinamento para os funcionários .....                             | 67 |
| <b>Gráfico 5:</b> Importância dos fatores de Diferenciação.....                      | 69 |
| <b>Gráfico 6:</b> Grau de Importância dos Métodos de Propaganda mais utilizados..... | 72 |
| <b>Gráfico 7:</b> Opção dos clientes ao escolherem o Hotel em que se hospedarão..... | 74 |
| <b>Gráfico 8:</b> Outras fontes de renda do Hotel.....                               | 75 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Santa Catarina, com sua diversidade geográfica e climática, seu extenso e belo litoral, suas serras, a riqueza de sua terra, um dia atraiu os imigrantes europeus, que fizeram deste Estado um belo mosaico étnico-cultural. Os caminhos abertos nesta terra virgem, pela vinda destes imigrantes, atraíram ano passado, segundo a ABIH (2005), 2,5 milhões de turistas, que chegaram trazendo divisas e impulsionando o comércio.

A beleza, a magia e o fascínio da ilha de Santa Catarina – Florianópolis, além dos bons Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) da ONU que classificaram a cidade como a capital com melhor qualidade de vida e, também, por ostentar índices baixos de criminalidade, fez com que na temporada de verão sejam atraídos cada vez mais pessoas em busca de tranquilidade, segurança e lazer. O turismo em Florianópolis veio transformar a base da economia, que até meados do século XX era basicamente movida pelo Funcionalismo Público. De acordo com a SANTUR, o movimento estimado de turistas aumentará para este ano, isto é, passará de 574.098 em 2005 para 588.759 em 2006, ou seja, um aumento de mais de 2,5% confirmando, cada vez mais, o papel do turismo na Economia da cidade. O que mais chamava a atenção dos nossos visitantes era a beleza da Ilha, fazendo com que o turismo que se realizava aqui fosse tipicamente de lazer.

Nos últimos 15 anos, um novo tipo de turismo vem despontando na cidade como alternativa à sazonalidade sofrida por Florianópolis: o Turismo de Negócios e Eventos. A reportagem do Diário Catarinense de 20 de maio de 2006, diz que este setor cresce uma média de 30% ao ano, o que também é comprovado pelos dados da SANTUR, com relação ao crescimento do setor: de 7,66% em 2005, crescerá em 2006, para 16,42% do turismo total. Com isso, comprova-se que os turistas encontram bons motivos para conhecer e ficar na cidade. São os congressos, as feiras, exposições, simpósios e conferências, que estão consolidando a capital de Santa Catarina como importante sede de eventos de negócios, de lazer e profissionais.

Antes de alguns empresários e do poder público viabilizarem importantes espaços para que fossem realizados os eventos, haviam apenas os espaços em vários hotéis, que eram

pequenos. Com a construção do Centro de Convenções de Florianópolis (vulgo Centro-Sul), no Centro; com o Centro Internacional de Eventos do Costão do Santinho Resort, no norte da ilha; com o Centro Multiuso de São José, dentro da Grande Florianópolis; com o Centro de Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina; e com o Hotel Cambirella, na parte continente, se vê o aumento considerável no número de eventos, apresentados pelos dados do Conventions e Visitors Bureau de Florianópolis. Segundo este, em 2005 foram realizados 170 eventos, e já no início de 2006, isto é, nos primeiros cinco meses do ano, tinham sido confirmados 117 eventos.

Estes novos espaços também fomentaram outro setor: O Setor Hoteleiro da Grande Florianópolis. O crescimento do número de eventos faz com que aumente o número de hotéis que visam atender, especificamente, profissionais e homens de negócios, assim como turistas que vieram para grandes eventos. A entrada de novas redes hoteleiras faz com que essas empresas tenham a necessidade de buscar novas estratégias, que possam agregar valor ao seu produto, a ponto de tornar-se um meio de hospedagem competitivo, que se focalizam na satisfação dos clientes. Deste modo, o diferencial dos hotéis que se interessam a atender o turista de negócios está na adequação de sua infra-estrutura, isto é, na adequação de suas instalações às necessidades de seus clientes e na eficiência dos serviços prestados. Essas características apresentam a busca de uma vantagem competitiva dessas empresas perante suas concorrentes, através da especialização de suas atividades, não só pra atender o turista em geral, mas também este novo tipo de pessoas que se interessam pela cidade a cada dia.

Por outro lado, os hotéis colocam esta alternativa como importante fonte de ocupação de seus leitos fora da temporada de verão, e para esta finalidade investem em infra-estrutura e estratégias adequadas à preferência dos organizadores de Eventos, como também a estadia de pessoas que vêm a “Negócios” à cidade. Sendo assim, este trabalho visa responder “*Quais são as estratégias competitivas dos Hotéis que atuam no segmento de Turismo de Eventos e Negócios no centro e na parte continental de Florianópolis?*”

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias competitivas dos Hotéis que visam atender o turista dentro do segmento de Turismo de Eventos e Negócios em Florianópolis, isto é, no centro e na parte continental da capital de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ♣ Revisar a literatura existente sobre Estratégia;
- ♣ Realizar uma descrição da evolução do setor hoteleiro mundial, nacional e em Florianópolis, como também, realizar uma descrição rápida do conceito de Turismo de Eventos e Negócios;
- ♣ Identificar as estratégias competitivas tomadas pelos hotéis de Florianópolis.

## 1.3 METODOLOGIA

### 1.3.1 Natureza do Estudo

A natureza deste trabalho se baseia na pesquisa qualitativa, pois pretende analisar o setor hoteleiro da grande Florianópolis, através da aplicação de Formulários. Segundo LAKATOS e MARCONI (1990), o Formulário é um instrumento de coleta de dados que consiste numa lista formal, catálogo, inventário ou coleção de questões, cujo preenchimento é feito pelo próprio entrevistador, à medida que faz observações e recebe as respostas dadas pelo pesquisado, conforme sua orientação.

A aplicação deste método de coleta de dados tem algumas vantagens, como: respostas mais claras e aprofundadas, devido a presença do investigador; flexibilidade, para adaptar-se a necessidade da situação; obtenção de dados mais complexos e úteis; é um processo mais demorado, pois é aplicado a uma pessoa de cada vez; é um processo sigiloso; entre outros.

### 1.3.2 Caracterização do Estudo

A caracterização do estudo pode ser dividida com base nos objetivos, no conteúdo e com relação aos procedimentos técnicos. No caso da realização dos objetivos, a pesquisa se baseará no Método de Pesquisa Descritivo, que, segundo GIL (2002), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Assim, o objetivo da pesquisa é relacionar o referencial teórico com o comportamento das empresas no setor hoteleiro.

Com relação ao conteúdo, a partir da aplicação dos formulários, se obtém dados da realidade, que constituirão uma análise precisa das estratégias das empresas hoteleiras dentro do setor de Turismo de Eventos e de Negócios. Já, como procedimentos técnicos, se têm a pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos científicos; e, o levantamento de dados, através da aplicação de formulários.

### 1.3.3 População

A população necessária para o procedimento do trabalho são os hotéis e pousadas de Florianópolis, isto é, os hotéis da ilha e do continente da cidade, nos quais estarão sendo entrevistados para que com suas respostas possam se traçar seus comportamentos dentro do Turismo de Eventos e de Negócios.

Foram entrevistados 9 (nove) hotéis, sendo 5 (cinco) deles estabelecimentos que ficam no centro da cidade, e os 4 (quatro) restantes na parte continental de Florianópolis. As limitações do estudo ficaram por conta da não disponibilidade dos hotéis, já que era alta temporada, motivo pelo qual fez vários hotéis se recusarem a responder o questionário.

#### 1.3.4 Técnicas de coletas de Dados

Para coletas de dados serão utilizados os seguintes instrumentos:

- ♣ *Dados Primários*: que serão os dados coletados através da aplicação de formulários nos hotéis, e onde seriam levados em conta, o tipo, o tamanho, a estética, etc.;
- ♣ *Dados Secundários*: complementam os dados primários e dão consistência ao referencial teórico. Esses dados são coletados de livros, artigos científicos, dissertações, teses e monografias, que estão a disposição nas bibliotecas, na *internet* ou em outras fontes.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

##### Resumo

##### CAPÍTULO 1 - Introdução

Neste capítulo destaca-se o problema da pesquisa, isto é, o fator que me motivou a fazer o trabalho, assim como também apresenta os objetivos gerais e específicos. Neste também será apresentada a metodologia para realização da pesquisa.

##### CAPÍTULO 2 – Revisão Teórica

Neste capítulo será revisado todo o material existente sobre Estratégia. Será exposta uma definição da estratégia, como também a classificação dos seus níveis. Em seguida, foi feito um estudo sobre a Competitividade, Padrão de Concorrência e os Fatores Determinantes da Competitividade (Fatores Empresariais, Fatores Sistêmicos e Fatores Estruturais). Por fim, faz-se uma revisão sobre Estratégia e Vantagem Competitiva, onde se apresentam as diferentes estratégias adotadas pela empresa.



### CAPÍTULO 3 – Panorama Descritivo do Setor Hoteleiro, mencionando o Turismo de Eventos e de Negócios.

Neste capítulo, num primeiro momento, foi feita uma classificação dos hotéis quando a sua categoria, quanto à destinação dos seus serviços e quanto à sua organização e administração. Aqui também se apresenta uma descrição da evolução do setor hoteleiro no Mundo, em nível Nacional (Brasil), em Santa Catarina e em Florianópolis. No final do capítulo, se define de maneira breve o que caracteriza o Turismo de Negócios e o Turismo de Eventos.

### CAPÍTULO 4 – Análise das Estratégias Competitivas dos Hotéis que atuam no segmento de Turismo de Negócios e de Eventos.

Neste capítulo foram expostos os resultados obtidos pela aplicação dos formulários nos hotéis da grande Florianópolis, assim como também apresenta-se as estratégias que os hotéis adotam para se manter no mercado.

### CAPÍTULO 5 – Considerações Finais

Aqui se tem uma conclusão para a pesquisa realizada.

### CAPÍTULO 6 – Bibliografia

Foram indicadas todas as referencias bibliográficas utilizadas para dar consistência ao trabalho.

### Anexos

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

#### 2.1.1 Definição de Estratégia

Segundo FREIRE (1997), todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, seja na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais altas. Desse modo, procura-se adotar *estratégias* que proporcionem aos seus clientes mais **valor** que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição. O desempenho competitivo em longo prazo de qualquer organização depende da correta formulação e implementação das orientações estratégicas.

Para o meio empresarial, a estratégia está relacionada à formulação de um plano que reúne os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso, junto com a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, é necessária a identificação da relação entre *sucesso empresarial* e a estratégia da organização. Sendo assim, a finalidade de uma estratégia é fazer com que as organizações atuem de acordo com um padrão de decisões e ações que visam reforçar a adequação entre as suas diversas atividades ao longo do tempo, isto é, a estratégia é o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização.

Além dessa, eis algumas outras definições da estratégia:

1. A Estratégia determina e revela o propósito de uma organização, no que diz respeito a objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridade de alocação de recursos;
2. A Estratégia seleciona os negócios em que a empresa deve atuar;
3. A Estratégia busca atingir uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios da organização ao responder apropriadamente às ameaças e oportunidades do ambiente, e às forças e fraquezas da organização;
4. A Estratégia é um padrão para decisões coerentes, unificadas e integradas da organização.

Pelas palavras de MINTZBERG & QUINN (2001, pág. 20, itálicos do original), a estratégia é:

“O padrão ou *plano* que integra *as principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo *coerente*. Uma estratégia bem-formulada ajuda a *ordenar e alocar* os recursos de uma organização para uma *postura singular e viável*, com base em suas *competências e deficiências internas* relativas, *mudanças no ambiente* antecipadas e providencias contingentes realizadas por *oponentes inteligentes*”.

Como não se tem um entendimento único a respeito do que é estratégia, podemos fazer a seguir um esboço das principais idéias sobre sua conceituação, pois estes são tão numerosos quanto os autores que se referem à estratégia. De acordo com K. R. Andrews, a Estratégia engloba a linha de produtos e serviços oferecida pela organização, os mercados e os segmentos a que se destinam seus produtos e canais de distribuição.

Porter (1986), por sua vez, diz que todas as organizações devem buscar uma *Estratégia Competitiva*. Isto é, as empresas devem desenvolver as políticas e metas que precisam para alcançar seus objetivos. Em outras palavras, a Estratégia Competitiva consiste “em ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

A Estratégia é um instrumento importante, pois são nos momentos de pior desempenho da empresa, quando os objetivos não estão pra serem alcançados que ela se torna mais evidente perante o conjunto de ações e decisões da empresa e de seus decadentes resultados. Dessa maneira, a estratégia serve para a organização produzir produtos que atribuam valor aos consumidores, que sejam melhores que o da concorrência ao nível de preço, *performance*, rapidez e/ou serviço, e que as receitas de suas vendas possam cobrir os custos de sua produção e ainda dar rentabilidade aos proprietários.

### 2.1.2 Origem da Estratégia Empresarial

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que é uma junção da palavra *stratos*, que significa exército, com – *ag*, que significa liderar. Assim, concluiu-se que *strategos* significa a “função do general no exército”.

Por sua origem militar (antes de Napoleão Bonaparte), a estratégia é definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo, de modo que, é o General que determina as ações defensivas e ofensivas para levar a cabo seu plano de ação. Até hoje, a estratégia empresarial tem muitas semelhanças com as estratégias militares, tanto ao nível de objetivos, como da natureza das análises efetuadas, e dos resultados obtidos. No entanto, para que o planejamento militar forneça pistas valiosas para o desenvolvimento empresarial, é necessário lembrar os ensinamentos de **Sun Tzu**, no clássico “*A arte da Guerra*” (escrito em 400 – 320 a.C.). Em resumo, para Sun Tzu a “Guerra não deve implicar no derrame desnecessário de sangue, da mesma maneira, que para os bons executivos, a gestão empresarial não deve envolver o dispêndio desnecessário de recursos”. (FREIRE, 1997, pág. 25). Além disso, o livro diz que se deve buscar o conhecimento do mercado, como também se deve fazer uma análise dos pontos fracos e fortes e das ameaças a serem enfrentadas.

Retomando o curso da história, foi só no final do século XVIII que a Estratégia teve seu conceito ampliado à política e economia, pois sua utilização só se deu a partir da Revolução Industrial. Já, na gestão empresarial, a palavra foi adotada em 1947 por **Von Neumann e Morgenstein**, em um livro sobre teoria dos jogos. Para eles, a estratégia é uma série de ações tomadas por uma empresa e que são definidas de acordo com uma situação particular.

### 2.1.3 Níveis da Estratégia

De acordo com CRAIG & GRANT (1999), os principais níveis da estratégia – *Estratégia Corporativa e Estratégia Empresarial* – estão ligadas a questionamentos relacionados a qual negócio deveria atuar e como a empresa deveria estar competindo. As respostas dessas perguntas definem estes níveis da estratégia:

- ♣ *Estratégia Corporativa*: refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre estes diferentes negócios. A estratégia nesse nível deve nortear as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores. As metas são estáveis e de longo prazo.
- ♣ *Estratégia Empresarial*: refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva nos seus negócios mais importantes, isto é, procuram vantagem competitiva para os bens e produtos que são produzidos. Procura-se, nesse nível,

prever e se antecipar a mudanças no mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição.

- ♣ *Estratégia Funcional*: Este é o nível dos departamentos e das divisões de operação, sendo que a estratégia diz respeito a processos de negócios e cadeia de valor. Envolve a coordenação e o desenvolvimento de recursos, para que a estratégia possa ser eficiente e eficazmente executada.

Assim, esses níveis da estratégia correspondem a estrutura organizacional da corporação, sendo que a estratégia corporativa é responsabilidade da matriz e a responsabilidade pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões da empresa. As estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas através de estratégias funcionais, como: estratégias de custo, estratégias de qualidade do produto, estratégias de relacionamento dos funcionários, etc.

## 2.2 COMPETITIVIDADE, PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.

### 2.2.1 Competitividade

O processo de globalização da economia mundial faz com que as empresas procurem um diferencial competitivo para se manterem no mercado. Isto se faz através da implementação e execução de estratégias bem-sucedidas, que proporcionem a empresa um posicionamento considerável no segmento em que atua. Assim visto, a competitividade gera no mercado uma nova movimentação, ou seja, uma nova dinâmica em diversos setores da economia.

Os estudos sobre competitividade, mesmo hoje em dia, não chegaram a um consenso sobre o que seria a competitividade. A maior parte dos estudos refere-se à competitividade como um fenômeno relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa das empresas ou de determinados produtos. Desse modo, FERRAZ et al (1997, pág. 1) apresenta as duas famílias, no qual é dividido o conceito de competitividade:

- Na **1ª Família**, a competitividade é vista como um *desempenho*, ou seja, competitividade relevada, pois é de alguma forma expressa na participação do

mercado alcançada por uma empresa em um certo momento do tempo. O principal indicador para esta família são as exportações. Neste caso, é a demanda no mercado por produtos da empresa que estarão definindo sua posição competitiva. Nesta família, a competitividade é uma variável *ex-post*, pois sintetiza os fatores preço e não-preço (como: qualidade do produto e da fabricação, habilidade de servir ao mercado, e capacidade de diferenciação de produtos);

- Na **2ª Família**, a competitividade é vista como *eficiência*, isto é, como uma competitividade potencial, em que o que importa é a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo rendimento. Os indicadores são calculados com base nos custos e preços, em coeficientes técnicos ou na produtividade dos fatores. Neste caso, são os produtores que ao escolherem as técnicas utilizadas na produção que definem a posição competitiva da empresa. A competitividade é tida nesta família como um fenômeno *ex-ante*, pois reflete o grau de capacitação detido pela empresa.

O autor apresenta que, em ambos os casos, se têm uma insuficiência dos conceitos, pois os enfoques tornam-se limitados ao serem baseados no comportamento passado de indicadores da empresa, como: preços, custos ou taxas de câmbio. Sendo assim, FERRAZ et al (1997, pág. 3) definiu competitividade como:

“A capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitiam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade, por refletir as estratégias competitivas adotadas em função de sua percepção quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico ao qual está inserida a empresa, surge como uma característica extrínseca da empresa, ao invés de intrínseca, porque esta relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado (FERRAZ et al, 1997, pág. 3).

È importante para completar a definição de competitividade expor seu elemento principal de análise, isto é, a *Empresa*. “A empresa é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno às diversas áreas de competência” (FERRAZ et al, 1997, pág. 3). Para a análise da competitividade foram consideradas quatro áreas de competência empresarial: as *atividades de gestão* (incluem as tarefas administrativas, o planejamento estratégico, finanças e marketing, e atividades pós-vendas); as *atividades de inovação* (compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos);

as *atividades de produção* (referem-se ao arsenal de recursos utilizados, podendo ser os equipamentos e instalações, como os métodos de organização da produção); e, por fim, os *recursos humanos* (caracterizam as relações de trabalho, como aspectos de produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra). (FERRAZ et al, 1997, pág. 4). Devido a esses fatores, cada empresa possui, em cada período de tempo, um nível de capacitação e certo desempenho competitivo, determinado pelas competências acumuladas em cada uma das áreas de atividades, através do estoque de recursos tangíveis (materiais, humanos, informacionais, entre outros), como também, intangíveis (imagem, etc.). Por isso, é fato que as capacitações estão em constante mutação, pois resultam de esforços da empresa, quanto a realização dos gastos e implementação de estratégias competitivas. Sendo assim, a busca de novas capacitações é um processo permanente, seja porque os estoques de recursos depreciam e precisam ser repostos, seja porque se tornam obsoletos em função do surgimento de inovações nos processos, produtos, etc., para isso, precisa-se tanto de estratégias agressivas (para o posicionamento no mercado de inovações), tanto de estratégias passivas (para dotar a empresa de algum grau de capacidade de resposta). (FERRAZ et al, 1997, pág. 5). Para que sejam cumpridos tais requisitos, a decisão estratégica envolve avaliações de duas ordens (FERRAZ et al, 1997, pág. 5):

- *A estratégia deve ser factível*: isso depende da capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação por cada estratégia;
- *A estratégia deve ser economicamente atrativa*: isso corresponde ao balanço dos gastos requeridos no seu financiamento, contando com os riscos esperados e retornos proporcionados, contando com uma visão de futuro do empresário, com base em empresas concorrentes.

### 2.2.2 Padrão de Concorrência

Um *padrão de concorrência* corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso competitivo (como: preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação dos produtos, entre outros) em um mercado específico (FERRAZ et al, 1997, pág. 3). Para isso, as empresas formulam suas estratégias competitivas com base nesses fatores críticos de sucesso, sendo que é o padrão de concorrências que fornecem as diretrizes que condicionam o processo decisório.

Segundo FERRAZ et al (1997, pág. 7), os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam referentes ao mercado/setor de atuação (complementaridades tecnológicas, estímulos ou restrições ao fluxo de mercadorias e de serviços, entre outros), sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico (disponibilidade de infra-estrutura e recursos financeiros e humanos, leis, política industrial, etc.). Porém, as estratégias competitivas são revistas conforme seus resultados e pelos impactos no tempo presente e esperados no futuro sobre o padrão de concorrência.

Seguindo este raciocínio, FERRAZ et al (1997) define, novamente:

“A competitividade como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência [...]. Seriam competitivas as empresas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial”.

(FERRAZ et al, 1997, Pág. 7)

Logo, os padrões de concorrência apresentam duas características fundamentais para avaliação da competitividade:

- *São idiossincráticos de cada setor de estrutura produtiva*: isto é, depende da natureza setor-específica dos padrões de concorrência, o que faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade;
- *São mutáveis no tempo*: ou seja, ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial, e também, no ambiente econômico de forma geral.

Conclui-se então que, é o *padrão de concorrência* a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado (FERRAZ et al, 1997, pág. 9). Por isso, análises da competitividade devem levar em conta, simultaneamente, os processos internos à empresa e a indústria e as condições gerais do ambiente competitivo.

### 2.2.3 Fatores Determinantes da Competitividade

Os fatores determinantes da competitividade são um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo relacionados, também, a



estrutura da indústria e do mercado, e ainda ao sistema produtivo como um todo (FERRAZ et al, 1997, pág. 10). Para tanto, é conveniente organizá-los conforme o grau em que se apresentam como *externalidades* para a empresa, por isso foram definidos nos três grupos de fatores, que seguem abaixo:

- **Fatores Empresariais**

Os Fatores Empresariais são:

“Aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos”. (FERRAZ et al, 1997, pág. 10).

Os Fatores Empresariais estão ligados a um *Novo Modelo de Empresa* que, segundo COUTINHO & FERRAZ (1994, pág. 185), a partir dos anos 80, tem-se “a emergência de um novo formato organizacional que compatibilizou grandes escalas, com a possibilidade de diferenciar e sofisticar produtos e tornou obsoletas as organizações verticalizadas e hierarquizadas”. Essas mudanças ocorreram devido a um eixo: a *cooperação* centro das unidades fabris. Ou seja, uma cooperação com e entre a força de trabalho; e, uma cooperação entre empresas, através da cooperação em rede entre fornecedores e produtores, e até com consumidores. Desse modo, a cooperação é uma maneira inovadora de lidar com as “imperfeições” do mercado, relacionada aos interesses individuais das empresas. A cooperação auto-responsável é superior à supervisão hierarquizada, pois: permite que os trabalhadores aperfeiçoem os fluxos de produção, na medida em que se concretiza a descentralização de processos decisórios; permite a desverticalização de atividades produtivas e de serviços; viabiliza respostas mais velozes e adequadas às necessidades dos usuários/consumidores; propicia a redução das incertezas tecnológicas e inovacionais; e, por fim, intensifica a comunicação horizontal, com a redução da departamentalização.

De acordo com o exposto acima, apresentam-se os Fatores Empresariais:

- Princípios da Gestão Competitiva:

Neste caso, é necessário investir nas capacitações correspondentes, assim como em estratégias aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa, de modo que assim, assegure o desempenho de acordo com os fatores críticos de sucesso (FERRAZ et al, 1997, pág. 14).

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), por ser um espaço de decisão privada, as empresas buscam a vantagem competitiva através da eficácia da gestão, onde se visa: a coerência externa (como o posicionamento estratégico de acordo com os fatores chaves de sucesso do mercado); e, a coerência interna, com a integração entre estratégia, capacitação e desempenho.

Assim, de acordo com a natureza do processo decisório, a direção e intensidade dos fluxos de informações e as características centrais de processos produtivos, se tem uma grande convergência nas trajetórias de evolução dos formatos organizacionais das empresas. Com isso, diminui-se o número de níveis hierárquicos envolvidos no processo decisório e, também, tem-se maior delegação dos poderes dentro das cadeias de comando, sendo que ocorre uma redução das perdas, principalmente de tempo; aumenta-se a densidade do fluxo de informações horizontais, ou seja, as “ordens de serviço” circulam em mais pontos da empresa; e, os novos atributos de gestão empresarial modificam as fronteiras das empresas, alterando as normas que regulam sua relação com fornecedores e clientes.

- Capacidade Inovativa:

Aqui as estratégias estão centradas na inovação, seja para capturar mercados pela introdução de novos produtos (ou novos processos) e reduzir *lead times*; seja para produzir com o máximo aproveitamento físico dos insumos, competindo em preços (FERRAZ et al, 1997, pág. 15). Vê-se que a importância da inovação tecnológica para a competitividade é clara, e que nas palavras de COUTINHO & FERRAZ (1994, pág. 209), “a capacitação em inovação é essencial para sustentar a competitividade em um ambiente de acirramento da concorrência, e, principalmente, para preparar o setor industrial para um contexto de crescimento, sustentado pelo investimento privado, em áreas onde existam demanda por novas tecnologias e capacitação mínima para sustentar o esforço inovativo”. Logo, o resultado econômico da empresa está ligado em sua capacidade de gerar progresso técnico, portanto, os departamentos de desenvolvimento de produtos crescem com importância nas empresas, desde que esta tenha habilidade em lidar com uma atividade que apresenta alto grau de incerteza quanto aos resultados; e desde que se cumpra a necessidade de uma forte inter-relação desta atividade com as demais atividades da empresa.

- Capacidade Produtiva:

Segundo FERRAZ et al (1997, pág. 16), as transformações tecnológicas relevam a consagração de um novo paradigma produtivo, onde qualidade do produto, flexibilidade,

rapidez de entrega e racionalização dos custos, são os elementos básicos da competitividade. Assim, equipamentos de base microeletrônica são utilizados na produção, e servem para monitorar, processar informações e controlar etapas do processo produtivo, visando atingir os níveis elevados de qualidade. Já, as inovações organizacionais, podem ser agrupadas em três conjuntos: método de economia de tempo e de materiais, como o *just-in-time*; métodos de organização do processo de trabalho; e métodos de gestão de qualidade, como: controle estatístico da produção, etc. Seguindo estes conjuntos, têm-se também as normas, como o ISO 9000, que constituem “um receituário genérico de procedimentos que auxiliam a empresa a orientar para a produção com qualidade”. Esses métodos necessitam de atitudes e comprometimento dos agentes produtivos, como também, de aptidões da força de trabalho.

Desse modo, COUTINHO & FERRAZ (1994) dizem que os benefícios da automação e das novas técnicas organizacionais são convergentes e implicam na elevação dos patamares de eficiência produtiva. Sendo que assim que uma empresa implementa tais projetos de modernização, são auferidos ganhos imediatos e expressivos, sem a realização de esforços substanciais. Esses ganhos imediatos derivam da eliminação de fontes de ineficiência bastante relevantes. Entretanto, ganhos sustentados de eficiência e qualidade ocorrem somente em longo prazo, quando se tem a alta utilização das inovações, seja por operações cobertas ou por trabalhadores envolvidos.

- Recursos Humanos:

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), a participação efetiva na busca dos objetivos competitivos da empresa e a atuação consciente em direção ao aprendizado contínuo só pode ser exigida de um trabalhador que tenha alcançado graus razoáveis de satisfação material em termos de sua relação com o trabalho. Esta condição faz com que um conjunto de condicionantes internos à empresa sejam indispensáveis para que os trabalhadores se motivem a co-participar dos desafios competitivos da empresa contemporânea, de modo que estas vêm empreendendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho.

Sendo assim, a tarefa central é definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamento que visam a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação (FERRAZ et al, 1997, pág. 17). Neste contexto, “o trabalho não é visto como item de custo, mas como ativo que deve ser valorizado” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, pág. 223): o treinamento é intensivo; prevalece a multifuncionalidade, pois se deve ter o conhecimento de todo processo produtivo; e é valorizada a capacidade criativa para a resolução de problemas. Esse novo padrão de relação

de trabalho das empresas apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação no processo decisório e compartilhamento dos ganhos do aumento de eficiência (FERRAZ et al, 1997, pág. 17), no entanto, é preciso investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho.

- **Fatores Estruturais**

Os Fatores Estruturais são:

“Aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas, na medida em que se relacionam ao padrão de concorrência vigente em cada indústria” (FERRAZ et al, 1997, pág. 10).

Assim, o mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência constituem os fatores estruturais igualmente decisivos para a competitividade. Apresentam-se em seguida tais fatores:

- Mercado:

a) Mercados Internos Dinâmicos

O dinamismo do mercado é um dos principais fatores indutores da competitividade, pois estimula investimentos, através da constante renovação do parque industrial, com a introdução de novos equipamentos e das tecnologias atualizadas neles incorporadas, assim como a instalação de novas plantas.

Embora o crescimento quantitativo do mercado seja condição necessária para viabilizar a incorporação de tecnologias atualizadas, não é suficiente para assegurar a competitividade, pois ao analisá-la vê-se a presença de fatores de natureza qualitativa, existente devido ao elevado grau de exigência dos consumidores. (FERRAZ et al, 1997, pág. 18).

Sendo assim, o crescimento do mercado viabiliza investimentos; consumidores exigentes, bem informados e com alto poder aquisitivo, quanto a padrões de qualidade e desempenho, de modo que, estimulam as empresas a buscarem capacitação e eficiência produtiva, adotando para tal, estratégias competitivas voltadas para a superação de suas limitações, respondendo a níveis crescentes de exigências. (COUTINHO & FERRAZ, 1994, pág. 234).

b) Evolução do Conteúdo Tecnológico dos Produtos:

O movimento de evolução do conteúdo tecnológico dos produtos busca a conciliação de dois requisitos – o quantitativo e o qualitativo. Com isso, as empresas líderes buscam a obtenção de vantagens competitivas baseadas na sua maior capacitação tecnológica, na sua agilidade de resposta a mudanças no mercado, e na sua capacidade de atendimento a rigorosas especificações de atributos dos produtos. Atendendo a esses requisitos, dentro de um mercado dinâmico e de maior conteúdo tecnológico, as empresas podem ter margens de rentabilidade mais elevadas, mais investimentos em P&D, processos e novos equipamentos. (COUTINHO & FERRAZ, 1994, pág. 234).

Em virtude disso, observa-se a difusão de padrões de consumo praticamente em todos os setores, respeitando os limites do processo de diferenciação natural de cada setor. Isto é, através da inovação se busca o desenvolvimento de produtos cada vez mais adaptados a necessidade da clientela.

c) Presença sistemática no Mercado Internacional:

A presença sistemática no Mercado Internacional é importante porque expõe as empresas ao contato com uma clientela mais variada, com elevados níveis de exigência e disputada por grande número de concorrentes, o que favorece os processos de aprendizado e amplia a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo. (FERRAZ et al, 1997). Essa concorrência acirrada pela globalização exige esforços contínuos de aumento da competitividade.

Além das exportações, as vendas externas se tornam variáveis importantes para análise da competitividade. As empresas líderes devem procurar a convergência entre ambos os mercados para que atinja o sucesso competitivo.

- Configuração da Indústria:

Segundo FERRAZ et al (1997), a forma como a indústria se organiza, no que diz respeito a estrutura patrimonial e produtividade da oferta, e a efetividade das articulações entre produtores e seus fornecedores, deve ser igualmente analisada, pois desde a crescente incorporação da microeletrônica e de novos métodos gerenciais, diversas indústrias precisaram de amplas reestruturações, visando a mudança nos padrões de concorrência para manter a competitividade.

De um modo geral, nos *setores de elevada intensidade de capital* as empresas optaram por processos de “re-centragem”, ou seja, preferiam se especializar em algumas linhas de produtos, em termos de base tecnológica ou de área de comercialização. Os produtos oferecidos pela empresa concentram-se na sua capacidade tecnológica e financeira

acumulada, pois só assim, podem realizar etapas sucessivas de agregação de valor. (FERRAZ et al, 1997, pág. 21).

Já, nos *setores de menor intensidade de capital* a solução adotada foi a de formação de redes cooperativas horizontais, que tinha o objetivo de “propiciar, através da melhor divisão da força de trabalho, uma maior eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilização de recursos essenciais para a operação em condições competitivas” (FERRAZ et al, 1997, pág. 21). Neste processo, essas empresas têm acesso a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estrutura comercial de compra de insumos e vendas de produtos eficientes, etc.

De acordo com FERRAZ (1997), a intensificação da cooperação vertical é um fator importante nas configurações industriais competitivas, pois se tem a formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas, que conduzem as relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, e permitem o incremento da competitividade para todos. A intensificação da cooperação vertical é uma resposta natural da indústria aos avanços ocorridos tanto nas tecnologias organizacionais quanto na institucionalidade dos sistemas de tecnologias industrial básica e serviços de informação tecnológica.

#### - Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência:

A competitividade depende muito também de características comportamentais da empresa, sendo que em ambientes de elevada rivalidade, a empresa submete-se a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos, de modo que, a busca por vantagens competitivas no quesito de introdução de novos produtos, processos, sistemas de comercialização, formas de articulação entre fornecedores, entre outros, se tornam essenciais para o posicionamento da empresa. (FERRAZ et al, 1997). Então, se o objetivo é assegurar o dinamismo e incrementar o ritmo de inovação, cabe à política industrial assegurar uma pressão competitiva ajustada a proporcionar a maximização da inovatividade, sem comprometer a capacidade de sobrevivência das empresas (COUTINHO & FERRAZ, 1994, pág. 246). Logo, um regime de incentivos e regulação eficaz faz com que se tenha fortalecida a disposição de competir da empresa, pois “os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis” (FERRAZ et al, 1997, pág. 23).

Segundo COUTINHO & FERRAZ (1994), os principais instrumentos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo são: a defesa da concorrência e do consumidor; a defesa do meio ambiente; o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro; políticas tarifárias e de comércio exterior, incluindo os mecanismos não tarifários, a aplicação de leis antidumping e anti-subsídios e do código de salvaguardas comerciais. Já, as políticas de incentivos da concorrência se tornam mais eficazes quando aplicadas ao mercado, onde, por sua vez, recaem sobre as condutas das empresas e não interferem na estrutura da indústria.

- **Fatores Sistêmicos**

Os Fatores Sistêmicos são:

“Aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros de processo decisório” (FERRAZ et al, 1997, pág. 12).

Segundo FERRAZ et al (1997), os fatores sistêmicos são fatores condicionantes de atitudes de empresas, pois englobam diversas características gerais do sistema econômico, que atuam de forma direta ou indireta sobre a competitividade da empresa. Do lado da oferta, afetam as condições de custo e qualidade em que estão disponíveis os “insumos” materiais, humanos, organizacionais ou institucionais que atuam sobre a geração de inovações do produto e do processo. Já, do lado da procura, define que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, através de desafios, estímulos e exigências.

São alguns determinantes:

- Determinantes Macroeconômicos: estes determinantes podem subdividir-se em quatro grupos: o *regime cambial da economia*, que se refere ao nível e volatilidade da taxa de câmbio real efetiva, pois este influencia na rentabilidade do setor exportador; a *estabilidade macroeconômica interna*, relacionado às políticas fiscal, monetária e de rendas, em que o controle inflacionário é o principal influente na competitividade da empresa; o *crescimento contínuo* do PIB incentiva as economias de escala e de aprendizado das empresas, assim como cria condições de baixa incerteza e boas oportunidades de investimentos; e também proporcionam a disponibilidade e custo de financiamento de projetos a longo prazo das empresas.

- Determinantes Político-institucionais: incluem um grande conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Podem ter efeitos positivos ou negativos, pois seguem as tendências do progresso técnico e do

quadro da economia internacional, em um determinado período de tempo. Subdividem-se em: *políticas de comércio exterior e tarifária* (incentivos a exportação proteção aos setores exportadores); *política tributária* (influi diretamente sobre as empresas através de incentivos fiscais ou indiretamente, dando acesso a certos acordos ou blocos de comércio); *política científica e tecnológica* (oferece infra-estrutura necessária e estímulos a modernização contínua da indústria local); e por fim, o Estado pode usar seu *poder de compra* para estimular atividades de grande conteúdo tecnológico gerando demanda por capacitações tecnológicas locais.

- Determinantes Legais-regulatórios: neste caso, o Estado tem papel mais passivo, de natureza regulatória, visando harmonizar as condições de intervenção e regulações do Estado na economia local. Devido à globalização e liberalização da atividade econômica vem ocorrendo no cenário internacional mudanças institucionais significativas, como o uso de leis e regulações como instrumento de política industrial. Tem-se também, um maior entrosamento das regulações e da política comercial, revelado pelo crescimento das barreiras técnicas.

- Determinantes Infra-estruturais: os determinantes infra-estruturais que mais influenciam a competitividade da indústria referem-se à energia (diminui os custos de todo sistema de for regular e confiável), transporte (sendo uma rede integrada, moderna e eficiente, determina bastante a competitividade, pois afeta os custos com insumos utilizados pelos exportadores e permite a integração do mercado interno e o aproveitamento das economias de escala) e telecomunicações (precisam ser de ampla disponibilidade e com baixo custo para que as indústrias tenham acesso ao mercado externo e uma integração com o mercado interno, impactando também com o nível geral de eficiência do sistema industrial).

- Determinantes Sociais: esses determinantes são influentes na competitividade da indústria no que diz respeito à educação e qualificação da mão-de-obra (pois são indispensáveis na geração e incorporação de certas inovações mais sofisticadas), a natureza das relações trabalhistas (relacionam-se a cooperação entre patrões e empregados e um maior envolvimento da força de trabalho nas decisões da empresa, que podem elevar os níveis de produtividade industrial, sendo que criam um ambiente favorável à introdução de inovações, minimiza greves e conflitos, etc.) e ao padrão de vida dos consumidores (neste caso, os consumidores afetam o grau e a dimensão da sofisticação do mercado consumidor, tornando-o um mercado exigente e que induzem a alta produtividade das indústrias).

- Determinantes Internacionais: os determinantes internacionais da competitividade se referem ao impacto das tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional



da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira. Na dimensão produtiva, os fatores decisivos são as tendências dos fluxos do comércio internacional e dos investimentos externos diretos, determinadas pelo progresso técnico e da concorrência oligopolista global. Na dimensão financeira, levam-se em conta os movimentos internacionais do capital financeiro, como a direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo, pois são decisivas para a estabilidade econômica, definindo o padrão de financiamento externo da economia.

### 2.3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo THOMPSON (2002), uma empresa tem *Vantagem Competitiva* sempre que tiver vantagem sobre suas rivais, seja para atrair clientes ou defender-se de outras forças competitivas. Isto é, a questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, pois seu posicionamento determina se sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria (PORTER, 1989, pág. 9). Sendo assim, a empresa possui várias maneiras de conseguir esta vantagem: pode ser pelo produto mais bem feito do mercado, por obter custos mais baixos que os rivais e por isso proporcionar preços mais acessíveis, estar em uma localização geográfica mais conveniente, características e estilos mais atraentes para o comprador, fazendo com que se tenha um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável). (THOMPSON, pág. 153). Para tanto, a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a *Vantagem Competitiva Sustentável*, já que uma empresa pode ter vários pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes.

Para a empresa formar esta vantagem competitiva sustentável, suas estratégias devem ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor supremo. Assim, a estratégia competitiva consiste nas abordagens de negócios e iniciativas que a empresa executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado, liquidando deste modo às empresas rivais e cultivando uma clientela leal. (THOMPSON, pág. 154). No entanto, para PORTER (1989) as estratégias competitivas originam-se da estrutura industrial no qual se encontra a empresa. Para tanto, a estratégia competitiva trata exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e

criar valor para o cliente, mostrando que a estratégia do negócio deve abranger não só o problema da competição, mas também, as estratégias funcionais.

THOMPSON (2002) classifica essas estratégias em cinco categorias diferentes, quando se deixa de lado as diferenças menores e se verifica as similaridades referentes mercado alvo da empresa e a estratégia que deseja obter. São elas: *Estratégia de Liderança de Baixo Custo*; *Estratégia de Grande Diferenciação*; *Estratégia de Fornecedor de Menor Custo*; *Estratégia de Enfoque ou Nicho de Mercado baseada em custos menores* e *Estratégia de enfoque com base na diferenciação*. Já PORTER (1989), diz que os dois tipos de vantagem competitiva (baixo custo ou diferenciação) combinados com a intenção de certas atividades pelo qual a empresa procura obtê-los levam a três *estratégias genéricas* para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: *Liderança de Custo*, *Diferenciação* e *Enfoque*. Assim como THOMPSON, PORTER também dá suas características a cada tipo de estratégia. Mas ambos concordam que as estratégias de Liderança no Custo e de Diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo e diferenciação num segmento estreito.

Segue abaixo a classificação exposta pelos autores sobre as Estratégias Competitivas:

### 2.3.1 Estratégia de Provedor de Menor Custo

A *Liderança no Custo* consiste no fato de a empresa torna-se o produtor de baixo custo em sua indústria, de modo que tem um alvo amplo e que atenda a muitos segmentos industriais, podendo até atuar em indústrias correlatas (PORTER, 1989, pág. 11). Sendo assim, o empenho de uma empresa para ser *provedor de baixo custo* depende de mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços. Para isso, a meta da empresa consiste em abrir uma vantagem de custos sustentável perante seus concorrentes, que possa depois atribuir preços mais baixos que o concorrente, e com isso, ganhar participação no mercado ou obter maior margem de lucro, vendendo ao preço de mercado (THOMPSON, pág. 155). Deste modo, a obtenção desta estratégia significa fazer do baixo custo em relação a seus concorrentes à base de toda a estratégia de negócios da empresa.

Segundo PORTER (1989), as fontes de vantagem de custos variam e podem variar de indústria para indústria. Por isso, a empresa deve descobrir e explorar todas as fontes de

vantagem de custos, pois neste caso os produtores vendem um produto – padrão, sem maquiagem. Com baixos custos a empresa pode cobrar preços mais baixos ou equivalentes aos dos seus rivais, e ainda assim obter retornos mais altos. Um líder de custos não pode em seu gerenciamento ignorar as bases da diferenciação, pois seu produto além de padrão deve poder ser comparado a outros do mercado e deve ser aceitável pelos compradores. Se isto não acontece, o produtor é forçado a baixar seu preço bem abaixo da concorrência para que possa ganhar vendas. Com isso, um líder de custo considera uma proximidade ou paridade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes, mesmo sendo o baixo custo sua vantagem competitiva.

De acordo com THOMPSON (2002), para que se tenha uma vantagem de custos, os custos cumulativos da uma empresa, ao longo da cadeia de valor, devem ser mais baixos que os custos cumulativos de seu concorrente, seja pelo gerenciamento dos fatores feito com maior eficiência, seja pela revisão da cadeia de valor. Examina-se a seguir os dois fatores de ganho de vantagem de custo:

- Impulsionadores de Custos Estruturais: Economias ou deseconomias de escala; efeitos da curva de aprendizagem e de experiência; Ligações com outras atividades na cadeia; Compartilhando oportunidades com outras unidades de negócios dentro da empresa; Benefícios da *Integração vertical* versus *Suprimento externo*; e, por fim, Variáveis de Localização.
- Impulsionadores de Custos de Execução: Considerações de tempo associadas com as vantagens e desvantagens de ser o primeiro a mudar; Porcentagem de utilização de capacidade; Escolhas estratégicas e decisões operacionais.

Com gerenciamento criativo e firme dos líderes a empresa pode obter vantagem de custos não só com o controle dos impulsionadores de custos, mas também, com uma reconfiguração de sua cadeia de valor, pois todas as possibilidades devem ser exploradas e nenhuma área com potencial pode deixar de ser examinada, adquirindo-se assim, economias de custos ao longo da cadeia de valor quando esta se refere à custos com instalações espartanas, desperdícios ou orçamento. Sendo assim, a chave do sucesso para a empresa que incorpora a estratégia de detentor de menor custo se baseiam numa análise completa de quais atividades são executadas e coordenadas dentro da empresa.

A estratégia de Provedor de Baixo Custo funciona melhor quando: a concorrência de preços entre vendedores rivais for rigorosa; quando o produto for padronizado dando aos compradores a opção de escolha de melhor preço, por isso, são tão sensíveis aos preços;

quando os compradores usam o produto da mesma maneira; e, por fim, quando os compradores são grandes e tem poder significativo de barganhar redução nos preços.

### 2.3.2 Estratégias de Diferenciação

Segundo THOMPSON (2002), a *estratégia de diferenciação* torna-se uma abordagem competitiva sempre que as necessidades e preferências do consumidor forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado. Para que a empresa tenha sucesso com essa estratégia, precisa levar em consideração o comprador em si, estudando suas necessidades e seu comportamento, pra que possa compreender o que em sua opinião é importante, o que constitui valor e o quanto estão dispostos a pagar pelo produto oferecido. A partir de tais informações, cabe a empresa incorporar atributos e características que diferenciem seu produto dos concorrentes, a ponto de atraírem um grande número de compradores interessados nessas características, já que são elas que satisfazem suas necessidades. “Esta estratégia faz com que uma empresa procura ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores” (PORTER, 1989). Dessa maneira, quanto maior a atratividade do comprador, maior a vantagem competitiva desta empresa perante seus rivais. Sendo assim, “uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço – prêmio” (PORTER, 1989, pág. 12).

Existem vários tipos de Tema de Diferenciação executados pelas empresas, como: características especiais, serviços superiores, prestígio e distinção, confiabilidade no produto, qualidade na fabricação, entre outros. Assim, uma diferenciação bem – sucedida permite que a firma: comande um preço *Premium* para seus produtos; e/ou, aumente suas vendas unitárias; e/ou, ganhe a lealdade do cliente para sua marca (THOMPSON, 2002, pág. 168). Porém, a estratégia de diferenciação pode ser facilmente derrotada quando a distinção que a empresa procura não for suficientemente valorizada pelo comprador ou quando pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

O sucesso de uma estratégia de diferenciação bem – sucedida baseia-se na criação de valor para o cliente de maneira ainda não feita pelo adversário. Para que isto aconteça, existem três abordagens de criação de valor para o comprador: incorporar atributos do produto e características do usuário que reduzam os custos gerais do comprador para usar o produto da empresa; incorporar características que aumentem o desempenho que o cliente espera daquele

produto; e, incorporar características que aumentem a satisfação do cliente de maneira não-econômica ou intangível.

As *Estratégias de Diferenciação* funcionam melhor nos mercados em que: existem muitas maneiras de diferenciar o produto ou serviço oferecido e muitos compradores percebem estas diferenças como sendo valor; as necessidades e usos do produto pelos consumidores são diversificados; e, as empresas rivais estão seguindo uma abordagem similar de diferenciação. Enfim, as abordagens de diferenciação mais atrativas são as que custam mais caro ou seriam difíceis de imitar pelos rivais. As abordagens pouco atrativas não produzem uma vantagem competitiva sustentável na visão da empresa.

Segundo THOMPSON (2002, pág. 174), a diferenciação tem maior probabilidade de resultar em vantagem competitiva mais duradoura e mais lucrativa se for baseada em: superioridade técnica, qualidade do produto, serviço ao cliente, e mais valor pelo dinheiro. Estes atributos diferenciadores são percebidos pelo cliente como valor e tornam-se mais difíceis de serem copiados pelos rivais.

Sendo assim, os riscos de uma *Estratégia de Diferenciação* consistem na falta de percepção de valor do cliente perante a distinção do produto, ou seja, existe o risco de a necessidade e a percepção dos compradores modificarem-se, e na facilidade de cópia pelas empresas concorrentes de maior parte ou de todos os atributos atraentes para o consumidor, o que não permite a empresa a ter uma diferenciação real, já que cada mudança na sua oferta é logo alcançada pela concorrência (THOMPSON, 2002). Para PORTER (1989), as armadilhas da diferenciação consistem em algumas situações, como: quando a singularidade da empresa não é valiosa, isto é, quando as fontes de valor não podem ser medidas e nem percebidas pelos compradores; quando a empresa não compreende os mecanismos pelos quais suas atividades afetam o valor para o comprador, ela cria uma diferenciação excessiva, pois supera a necessidade do comprador; quando a empresa cobra um preço – prêmio alto demais; quando a empresa ignora a necessidade de sinalizar valor, já que sinais de valor existem porque os compradores não estão dispostos ou não são capazes de discernir inteiramente entre fornecedores; quando as empresas desconhecem os custos de diferenciação, pois não isolam os custos das atividades para se diferenciarem; quando a empresa dá enfoque só ao produto e não à cadeia de valores inteira; quando a empresa não busca o reconhecimento dos segmentos de compradores, pois os critérios de compra do comprador e sua classificação variam de um comprador para comprador.

### 2.3.3 Estratégia de Ser o Provedor de Melhor Custo

A *Estratégia de ser o provedor de Melhor Custo* tem a finalidade de oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinando a ênfase em baixo custo com a ênfase em qualidade, serviço, características e desempenho mais que minimamente aceitável, pois assim criariam valor atendendo ou excedendo as expectativas do comprador.

A finalidade desta estratégia baseia no fato de que o produtor de melhor custo tem habilidades para fabricar produtos de qualidade boa a excelente a um custo mais baixo que o custo dos rivais. Por isso, são chamados de provedores de melhor custo, pois tem o melhor (mais baixo) custo em relação a produtores com marcas posicionadas comparativamente.

O que distingue uma empresa provedora de melhor custo bem – sucedida é sua habilidade de incorporar atributos aos produtos e serviços de excelente qualidade com um custo mais baixo, ou, de outra forma, a empresa provedora de melhor custo tem a habilidade de fornecer um produto melhor para seus clientes e conter os custos ao mesmo tempo, isto é, consegue manter seus custos unitários baixos e o calibre do produto alto. (THOMPSON, 2002, pág. 176).

Esta estratégia é mais bem aplicada nos mercados em que a diversidade de compradores torna a diferenciação do produto à norma e muitos compradores são sensíveis ao preço e ao valor, pois assim, a empresa pode posicionar-se no centro do mercado com um produto de qualidade média e preço abaixo da média, ou com um produto bom com o preço na média.

### 2.3.4 Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado

Segundo THOMPSON (2002), o que estabelece as *Estratégias de Enfoque* é a atenção concentrada em um pequeno segmento do mercado total. Este segmento ou *Nicho* pode ser definido pela sua singularidade geográfica, por necessidades especiais de utilização do produto, ou por atributos especiais do produto que servem somente aos membros do nicho.

A base de enfoque para a vantagem competitiva é:

1. Custos mais baixos que os custos dos concorrentes para servir o nicho de mercado; e,
2. Capacidade de a empresa oferecer aos membros do nicho algo diferente dos outros concorrentes.

A Estratégia de Enfoque pode ser de dois tipos: Estratégia de nicho de mercado baseada em Custos Baixos ou Estratégias de Nicho de Mercado baseadas na Diferenciação. A primeira depende de um segmento de compradores cujas necessidades são menos dispendiosas para satisfazer com relação ao resto do mercado. Já, a segunda depende da existência de um segmento de compradores que procure os únicos atributos do produto.

Resumindo, “a vantagem competitiva de uma *estratégia de enfoque de baixo custo* é a habilidade de atender membros do nicho a um custo mais baixo que o custo de seus rivais” (THOMPSON, 2002, pág. 177). E, “a vantagem competitiva de uma *estratégia enfocada na diferenciação* é a capacidade superior de atender aos compradores do nicho com habilidade especializada ou atributos personalizados do produto” (THOMPSON, 2002, pág. 179).

A estratégia de enfoque tornar-se cada vez mais atrativa de acordo com o maior atendimento das seguintes condições: o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; o segmento tem bom potencial de crescimento; o segmento ao é crucial para o crescimento de grandes concorrentes; a empresa possui habilidade e recursos para servir o segmento com eficiência; e, se a empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação com seus clientes.

A estratégia de enfoque funciona melhor quando as empresas que operam em segmentos múltiplos têm dificuldade para atender às necessidades do nicho ou quando este atendimento custa muito caro; ou quando não existe outra rival tentando especializar-se no mesmo segmento; ou quando uma empresa não tem recursos para atacar uma parte maior do mercado total; ou quando a indústria tem muitos segmentos diferentes, o que permite que a empresa escolha seu nicho de atuação de acordo com sua capacidade e vigor.

Porém, como toda estratégia, a *estratégia de enfoque* também possui riscos. Pode-se enumerar três deles: o primeiro, relaciona-se ao fato de que a empresa concorrente possa igualar-se a empresa no atendimento ao mercado alvo; o segundo, referem-se ao risco que corre a empresa se os compradores do nicho mudem para os atributos do produto procurados pelo mercado como um todo; e, por fim, o terceiro risco refere-se ao fato de que o segmento se torne tão atrativo a ponto de ser inundado de concorrentes e com isso os lucros proporcionados pelo segmento passam a ser menores.

## 2.4 AS DIMENSÕES DA CONCORRENCIA NA VISÃO DE POSSAS.

Possas (1999) considera que as vantagens competitivas podem ser de Custos ou Diferenciação. Para tanto, procuram se separar quais formas de diferenciação e quais são de obtenção de vantagem de custos. Porém, muitas vezes estão totalmente inter-relacionadas.

### 2.4.1 Vantagens de Custos

Possas (1999) define que para a empresa ter vantagem de custos deve seguir alguns dos aspectos abaixo:

- Economias de Escala: diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume de produção de um bem por um período reduz seus custos, sendo que esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, como também, pode estar relacionada a ganhos com marketing.

- Economias de Escopo: São economias de escala referidas não a um só bem, mas a um conjunto de bens. Pode ocorrer tanto na etapa de produção, incluindo P&D, ou pode ocorrer nas diversas etapas da comercialização. As economias de escopo se aplicam à produtos com uma mesma base tecnológica ou incluídos numa mesma área de mercado, de modo que sua produção e comercialização tenham pontos em comum.

- Capacidade de Financiamento da Firma: As boas condições financeiras de uma firma, ou do conglomerado a que pertence lhe dão vantagem perante suas rivais, pois lhe garante menor pressão dos custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão e inovação e maior capacidade de sobrevivência. A importância deste item varia com a necessidade de investimento frente à demanda, ou em setores de intenso ritmo de avanço tecnológico, mas com certa incerteza quando do seu retorno financeiro.

- Patentes e licenciamento de tecnologia: As patentes e o licenciamento de tecnologias permitem que as condições de produção (incluindo os custos) das firmas que as detém sejam únicas.



- Relação com fornecedores e (ou) Garantia de matérias – primas: Este item consiste nas relações que a empresa mantém com seus fornecedores de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo.

- Relações com a Mão-de-Obra: A mão-de-obra é considerada um fornecedor, sendo assim, a empresa deve garantir a qualidade e o suprimento, como também, diminuir os custos quando se tratando de sua relação. Isto é, a empresa deve procurar dar um bom treinamento e qualificação, ao mesmo tempo em que evita protestos que levem às paralisações do processo produtivo.

- Organização da Produção: Os métodos de organização da produção (como o PCP – planejamento e controle da produção) e o sistema de qualidade são fundamentais para a garantia de custos menores e podem ser fontes importantes de vantagens de custos e de diferenciação.

- Eficiência Administrativa: A empresa precisa ter métodos de administração adequados para evitar a elevação desnecessária de custos. Estes métodos devem favorecer o fluxo de informações dentro da firma e manter níveis de motivação e satisfação elevados entre os funcionários.

- Capacitação: Este item refere-se ao fato de que não é somente necessário as melhores técnicas produtivas, administrativas e organizacionais, e sim, que é necessário também competência para utilizá-las. No entanto, é preciso construir esta capacitação nas diversas dimensões concorrenciais relevantes, de modo a construir as vantagens relevantes a um baixo custo.

#### 2.4.2 Vantagens de Diferenciação de Produto

Segundo Possas (1999), existem várias maneiras pelo qual a empresa pode conseguir obter vantagens quanto à diferenciação do produto. Seguem algumas abaixo:

- Especificações: As especificações definem o nicho ou o submercado para o qual os produtos são dirigidos.

- Desempenho ou Confiabilidade: Este item refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam, como é o caso dos setores de insumos e bens de capital em que o desempenho se reflete na eficiência e qualidade da

produção de seu usuário. No caso dos bens de consumo, são relevantes quando houver uma dimensão objetiva e mensurável da avaliação do objetivo.

- Durabilidade: Para que a durabilidade funcione como vantagem competitiva, ela deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários.

- Ergonomia e Design: A ergonomia se refere à adequação do produto do ponto vista do processo de sua utilização, como no caso de bens que sejam manipulados por períodos extensos. Já, a diferenciação por *design* abrange este caso, mas envolve ainda diversos outros aspectos, como: o tamanho e a facilidade de transporte e armazenamento, o próprio desempenho e as especificações.

- Estética: A estética relaciona-se à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons. Por essas características, é uma diferenciação totalmente subjetiva, que faz sentido na maioria das vezes com bens de consumo.

- Linha de Produtos: Quando se requer a compatibilidade entre produtos complementares, a pertinência de uma linha de produtos pode tornar-se vantagem competitiva em alguns setores (como nos casos em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante). Desse modo, a compatibilidade entre alguns tipos de produtos que devem ser usados conjuntamente cria o que vem sendo chamado de externalidades em rede, isto é, a difusão de um elemento da linha favorece o uso dos demais e amplia sua demanda.

- Custo de Utilização do Produto: Muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens e serviços. Nesse caso, pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização.

- Imagem e Marca: A imagem de um produto deve necessariamente estar ligada a uma marca que o identifique claramente. Pode ser importante por diferentes razões: quando se refere à bens cuja utilização e confiabilidade sejam fundamentais; ou, quando a durabilidade é importante em bens de alto custo, pois o cliente precisa ter certeza de que o bem que está comprando cumprirá suas funções adequadamente por um tempo razoável; ou, como no caso de bens não-duráveis em que o mais importante é a imagem de produtos feitos criteriosamente; ou, pode se basear na subjetividade dos bens de consumo e então a imagem pode conferir *status*.

- Formas de Comercialização: As formas de distribuição e comercialização têm suas especificidades. Para os bens de menor valor unitário é importante uma ampla distribuição, com muitos pontos de venda. Já, para os bens de maior valor unitário se pressa mais a

qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários, para isso é fundamental a troca de informações entre o produtor e seus pontos de venda.

- Assistência Técnica e Suporte ao Usuário: A garantia de assistência técnica pós-venda é importante nos casos em que se produz um bem que pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Para o usuário, o que importa é a existência de uma rede de assistência técnica de fácil acesso. Já, o suporte ao consumidor tem relevância quando a utilização do produto é complexa e é preciso ensiná-la ao cliente, dando-lhe orientação quanto à escolha do modelo que melhor atenda suas necessidades e a correta instalação do bem, ou ainda quando se tem a possibilidade de adequar o produto a necessidades bastante particulares.

- Financiamento aos Usuários: O financiamento aos usuários é importante em setores produtores de bens de elevado valor unitário, como: bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo.

### **3 PANORAMA DESCRITIVO DO SETOR HOTELEIRO, MENCIONANDO O TURISMO DE EVENTOS E NEGÓCIOS**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA**

De acordo com WANDERLEY (2004), a função essencial do hotel é acomodar as pessoas que estão longe de suas casas e atender suas necessidades. Ou seja, o hotel é um estabelecimento que oferece hospitalidade, refeição e bebidas para os viajantes e residentes temporários, ou em algumas vezes, outro tipo de instalação para outro tipo de usuário.

Para tanto, as empresas hoteleiras podem possuir diversos tipos de classificação. Seguem abaixo algumas delas:

##### **3.1.1 Quanto à sua Categoria**

Segundo LAURINDO (2004) apud MAMEDE (2002), o novo sistema de classificação hoteleira instituído pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira) foi modificado pela última vez em 2002, através da Deliberação Normativa 429/2002. Para EMBRATUR (2003), o objetivo desta lei é promover o desenvolvimento da indústria hoteleira, classificando, categorizando e qualificando os meios de hospedagem de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimentos que oferecem. Isto é, esta lei orienta a sociedade em geral, consumidores e os hoteleiros a manter uma certa referência ao padrão em gestão, desde a qualidade dos serviços prestados até os preços.

Com a instituição da Deliberação 429/2002, tem-se uma nova definição dos padrões ideais de classificação dos meios de hospedagem, no intuito de coloca-os em uma determinada escala, que neste caso é representado pelo número de estrelas. De acordo com LAURINDO (2004), essa classificação consiste em avaliar o empreendimento em diversos aspectos, entre eles: posturas legais; segurança; saúde e higiene; conservação / manutenção; atendimento ao hóspede; portaria / recepção; acessos e circulação; setor habitacional; áreas sociais; comunicação; alimentos e bebidas; lazer; reuniões / escritório virtual; entre outros.

Neste novo sistema de classificação, houve um aumento do número de categorias (como se vê na Tabela 1) de cinco para seis. As primeiras cinco categorias já eram conhecidas e classificadas tanto pela ABIH quanto pela EMBRATUR. Segundo LAURINDO (2004) apud MAMEDE (2002), tanto as duas primeiras categorias como as duas últimas (inclui-se a nova classificação – cinco estrelas *plus*) apresentam características próximas, só se diferenciando apenas em alguns detalhes. Abaixo segue a tabela com a demonstração da classificação exposta pela Deliberação Normativa 429/2002 dos empreendimentos hoteleiros.

Quadro 1 – Classificação Hoteleira

| <u>Categoria</u> | <u>Estrelas (Símbolo)</u> |
|------------------|---------------------------|
| Super Luxo       | ★ ★ ★ ★ ★ SL              |
| Luxo             | ★ ★ ★ ★ ★                 |
| Superior         | ★ ★ ★ ★                   |
| Turístico        | ★ ★ ★                     |
| Econômico        | ★ ★                       |
| Simples          | ★                         |

Fonte: ABIH (2006).

Conforme LAURINDO (2004) apud MAMEDE (2002), distingue-se abaixo as características de cada classificação:

- Uma e Duas Estrelas: o hotel nesta classificação possui um ambiente simples, mas que é suficiente às necessidades do cliente, com acessório e mobiliário de qualidade simples que permitem níveis mínimos de conforto e funcionalidade; mas com preço reduzido;

- Três Estrelas: este nível classificatório possui ambientes formais e convencionais que propiciam ao hóspede maior conforto do que a primeira classificação; ou seja, possuem mobiliário e acessórios de qualidade; e seus preços são médios de acordo com o serviço que é oferecido;

- Quatro estrelas: aqui o hóspede tem níveis de conforto mais elevados, pois neste tipo de hotel têm-se ambientes amplos e muito confortáveis, porém com preços superiores que condizem com o serviço oferecido;

- Cinco Estrelas: o hóspede desfruta neste nível classificatório de ambientes sofisticados e extremamente confortáveis, com mobiliários e acessórios de qualidade topo de linha;

- Cinco Estrelas Plus: esta classificação possui o mais alto nível de conforto, pois são ambientes muito luxuosos, com mobiliários e acessórios de excelente qualidade e com desenho singular, único, assim como, possuem objetos e conjunto de decorações de mesmo

luxo. Portanto, o hóspede paga um preço maior que o das outras classificações por tais serviços.

### 3.1.2 Quanto à destinação de seus serviços

O setor hoteleiro, através de sua prestação de serviços, vem crescendo em todo território mundial. Isto faz com que seja cada vez maior o investimento em empreendimentos desse setor, visando atender o cliente de maneira satisfatória, considerando-se que o principal atrativo da empresa baseia-se na qualidade do serviço prestado por ela.

Então, de acordo com o mercado atual, a segmentação é uma ferramenta dos estabelecimentos, já que a junção do serviço prestado e seu tipo de atendimento aos clientes oferecem a oportunidade de direcionar-se especificamente ao seu segmento-alvo.

Sendo assim, CAMPOS & GONÇALVES (1998) classificam os estabelecimentos hoteleiros abaixo conforme a destinação dos seus serviços:

- **Hotel – Padrão:** É um estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, banheiro privativo, para ocupação exclusivamente temporária, com serviços de alimentos e outros;

- **Hotel para Executivos ou Turista de Negócios:** Este tipo de hotel destina-se ao atendimento de empresas e homens de negócio. Sua localização é quase sempre urbana e em grandes cidades. Os apartamentos possuem escrivaninha, mesa para pequenas reuniões, instalações para microcomputadores pessoais, equipamentos disponíveis para aluguel e pessoal treinado para atendimento. Dispõem, também, de áreas de eventos dimensionadas para realização de congressos, reuniões e grandes comemorações empresariais. A área A & B (alimentos e bebidas) é seleta e está em ambiente requintado. Oferecem algum tipo de lazer (piscina, sala de ginástica, sauna, etc.);

- **Pousada:** São estabelecimentos inspirados nas hospedarias do passado, pois pode conjugar o aconchego de um lar à isenção de tarefas proporcionadas pelo hotel. O setor A & B é tipicamente regional, isto é, sem grandes inovações. Mesmo assim, este meio de hospedagem, em alguns casos, pode ser comparado a um hotel 5 estrelas tanto pela comida, como pelo serviço e pelo conforto. A localização se torna um atrativo, pois o cliente procura lugares bonitos, arborizados, perto de rios, lagos e mar, além de lugares silenciosos e calmos.

A facilidade de acesso e a infra-estrutura da região são aspectos importantes que devem ser considerados pelo empreendedor;

- **Hotéis Econômicos:** São estabelecimentos turísticos, com pouco ou sem banheiros privativos, e com serviços limitados. Oferecem serviços mais simples e menos diversificados que os outros tipos de hotéis. Operam com tarifas de baixo custo e o preço é o principal elemento competitivo do segmento. Quanto ao setor A & B, oferecem poucas opções, às vezes, somente um café da manhã completo ou mais simples. A localização preferencial deve ser próximo a rodoviárias, junto a entrada de cidades ou junto a entroncamentos de onde derivam acessos para mais de uma cidade;

- **Hotéis de Turismo ou Lazer:** São direcionados a recepção de turistas (individuais ou em grupo). Sua localização geográfica é bastante variada, podendo ir de centros urbanos à praias ou montanhas (turismo rural), porém, com certos méritos cênico – paisagísticos. Tem uma expressiva área de lazer esportivo e social. Os apartamentos são grandes, podendo caber até quatro pessoas. A área A & B tem grandes restaurantes no estilo auto-serviço.

Para CAMPOS & GONÇALVES (1998), dentre os hotéis mais representativos na categoria de Hotéis de Turismo e Lazer, destacam-se:

- ❖ Resort: são hotéis que estão localizados em áreas de conservação e equilíbrio ambientais. Para tanto, sua construção deve ser feita depois de estudos de impacto ambiental e planejamento da ocupação do solo. Sua estrutura de entretenimento e lazer deve ser superior à dos empreendimentos semelhantes;
- ❖ Hotel – Fazenda: este tipo de empreendimento apresenta características tipicamente rurais, com plantações frutíferas, hortas, cultura de flores e plantas regionais, incluindo a criação de animais, como: gado, ovelha, peixes, porcos, etc. Estes hotéis possibilitam ao cliente a prática de atividades campestres e um contato maior com a natureza. A área A & B torna-se um dos atrativos, pois está baseada na comida típica da região. Sua localização é sempre aprazível e em regiões de clima ameno;
- ❖ Hotéis das Estâncias Hidrominerais: estes hotéis têm como principal atrativo as fontes e as piscinas de água mineral, geralmente indicadas como medicinais e coadjuvantes no tratamento de determinados problemas de saúde.
- ❖ Hotéis Ecológicos: estes empreendimentos têm como principais clientes grupos de estudiosos ou curiosos da natureza, que visam a preservação ambiental, pois se localizam em lugares de acesso mais difícil;

### 3.1.3 Quanto à organização e administração

De acordo com CAMPOS & GONÇALVES (1998), quanto a organização e administração, os empreendimentos hoteleiros podem estar classificados em:

- **Hotéis – Residência:** são também denominados por *apart-hotéis* ou *flats*. Se destacam por serem uma espécie de moradia com serviços hoteleiros, por isso despertam a atenção de dois grupos distintos de investidores: o primeiro, pelos interessados em explorar comercialmente os apartamentos, através de locação, e o segundo, são pelos interessados em residir permanentemente ou em determinadas épocas do ano, usufruindo assim, de certo conforto, mordomia e da segurança oferecida.

- **Hotel Time-Sharing:** estes empreendimentos caracterizam-se pela partilha do tempo de permanência entre os associados, com venda de títulos de proprietários individuais. Podem ser de duas modalidades: *Hotel Independente*, onde cada associado compra o direito ao uso, efetuando pagamentos mensais para uma central que controla a ocupação das unidades; ou *Hotéis-Clube*, que constituem uma associação de hotéis que participam de um programa de tarifas especiais. Os participantes contribuem mensalmente, para que depois possam ter a liberdade de escolher onde preferem se hospedar com uma diária bastante diferenciada.

- **Hotéis Especiais:** estes hotéis destinam-se a pessoas que possuem interesses e/ou características peculiares. Segundo, a EMBRATUR estes hotéis praticam o “Turismo Segmentado” e o “Turismo Temático”, pois dirigem-se a determinada faixa ou segmento da população. Dentre estes hotéis destacam-se:

\* *Spas:* são estabelecimentos voltados exclusivamente para pacientes em convalescença e recuperação, sob observação e/ou em intenso processo terapêutico, e à pacientes que precisem de tratamentos específicos de obesidade, desintoxicação e outros. Sua localização é, geralmente, em lugares agradáveis e de clima apropriado. Oferecem ao hóspede acompanhamento médico e uma alimentação equilibrada e em horários determinados. No mais, possuem salas de ginástica, pistas de corrida, trilhas para caminhadas, quadras poliesportivas, etc.

\* *Hotéis para Terceira Idade:* são hotéis que oferecem a sua clientela apoio médico na área geriátrica, com enfermarias e pessoal disponível 24 horas, além de conforto e de construções adequadas às suas limitações. Possuem salão de festas (eventos dançantes, bingos, chás, etc.), sala de ginástica, sauna, piscina, e jogos de salão.



\* *Hotéis para Juventude*: são também conhecidos como *repúblicas* ou *albergues*. Estes empreendimentos atendem perfeitamente a sua clientela por possuírem preços acessíveis, considerando-se que a maioria é estudante. Na área A & B, possuem apenas serviços de lanches, variando para alguns que possuem restaurantes simples para almoço e jantar.

\* *Hotéis Históricos*: os Hotéis Históricos funcionam em antigas construções, em geral, em prédios caracterizados pela sua beleza arquitetônica, pela riqueza e raridade de suas peças e, também, pelos significados históricos ocorridos em seus aposentos. Como esses prédios são tombados pelo governo como patrimônio histórico, as adaptações devem respeitar todas as características do estabelecimento.

Além desses, a EMBRATUR classifica os hotéis em outros tipos, de acordo com a preferência e características dos clientes. Podem ser: *Hotéis de Convenções*, que estão voltados para a realização de Eventos e Congressos de grandes proporções; *Hotéis – Cassino*, direcionados para exploração de jogos de azar; *Navios*, como é o caso dos transatlânticos onde se tem os grandes cruzeiros marítimos; entre outros.

## 3.2 BREVE HISTÓRICO DA HOTELARIA NO MUNDO, NO BRASIL, EM SANTA CATARINA E EM FLORIANÓPOLIS.

### 3.2.1 Histórico da Hotelaria Mundial.

Segundo CAMPOS & GONÇALVES (1998), não se sabe ao certo quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. De acordo com COSTA apud Candido e Vieira (2004), “o que se conhece hoje da história da hospedagem no mundo, é que hospedar pessoas é uma prática muito antiga”. Supõe-se que esta atividade tenha nascido da necessidade natural que os viajantes têm de procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens. Para BARBOSA & LEITÃO (2005), há quem acredite que um turismo embrionário era praticado por povos primitivos ainda na pré-história, quando decidiam viajar até o mar e retornavam.

Assim, foi na Grécia, alguns séculos antes da era cristã (mais precisamente no século VII a.C.), que se teve a notícia do primeiro hotel construído: “Num primeiro momento no

Santuário de Olímpia, lugar onde eram realizados os jogos olímpicos, foram construídos o estádio e o pódio, e então mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria capaz de abrigar os visitantes” (CAMPOS & GONÇALVES (1998), pág. 72) e os atletas que vinham para os eventos desportivos realizados a cada quatro anos na cidade-estado de Olímpia. Os jogos olímpicos motivaram as primeiras viagens de lazer.

Por isso, segundo BARBOSA & LEITÃO (2005), a expansão do Império Romano fez surgir um intenso intercâmbio comercial, dando origem também, a viagens de lazer em que não faltavam atrações, como: espetáculos circenses e lutas de gladiadores. Desse modo, comparado aos gregos, tem-se a mesma contribuição por parte das termas romanas, pois estas se destinavam ao lazer, contribuindo com cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do *status* do cliente, poderiam ser oferecidos aposentos luxuosos e de grandes dimensões ou aposentos menores, mais simples e até de uso coletivo. Tanto gregos, como os romanos tiveram grande influência na evolução da hotelaria. No entanto, os romanos destacaram-se mais por serem ótimos construtores de estradas, propiciando dessa forma, uma expansão de viagem por seus territórios e o surgimento de abrigos para os viajantes (CAMPOS & GONÇALVES (1998)). Todos os territórios europeus dominados por Roma adaptaram sua cultura à arte de hospedar, fazendo com que ao longo de suas estradas surgissem as pousadas. Nessa época, todos os estabelecimentos deveriam obedecer a regras muito rígidas, como por exemplo: não poderiam aceitar nenhum hóspede que não tivesse uma carta de recomendação assinada por uma autoridade, mesmo estando a serviço do imperador. Com o uso do cavalo como meio de transporte nas vias e estradas romanas, surgiram novos tipos de hospedagem: o *stabuluna* (ofereciam hospedagem para o viajante e tratamento para a montaria); as *mutationes* (mantidas pelo Estado, destinado à troca de animais e repouso dos viajantes); as *mansiones* (destinados a abrigar tropas militares em marcha) e as *tarbenae* (lugares em que se vendiam produtos da terra, comidas e bebidas), além de pequenas pousadas ao redor dessas (BARBOSA & LEITÃO, 2005). De acordo com CAMPOS & GONÇALVES (1998), nas grandes e refinadas *mansiones* (grandes hotéis situados ao longo da rodovia) essas regras eram seguidas a risca, mas o mesmo não acontecia nas pequenas pousadas ao seu redor. Essas hospedarias eram muito numerosas e davam nome a alguns lugares, como: *Circus* ou Via Appia, onde ocorriam toda sorte de orgias, crimes e desordens. Em épocas de intrigas políticas e intensa luta pelo poder, os magistrados mantinham essas pousadas sobre extrema vigilância, já que civis, militares e funcionários do correio ali se hospedavam. Chegavam até a pagar certa quantia para os donos de hotéis relatarem o que ouviam dos hóspedes.

Esse panorama foi seguido até final da Idade Antiga, pois com a queda do Império Romano as estradas tornaram-se pouco seguras. As Guerras Sucessivas e a dificuldade do comércio existir, faziam com que se tivessem menos viajantes na estrada. Como não se tinha tantos viajantes, não se tinha tantos hóspedes. Quando necessária, isto é, quando se tinha viagens de caráter religioso (único turismo que passou a existir nessa época), a hospedagem era oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas, pois estas eram mais seguras e confiáveis. Essa hospitalidade tornou-se, mais tarde, uma atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados e monges que atendiam exclusivamente aos viajantes. Nesses abrigos, os hóspedes eram obrigados a cuidar da própria alimentação, da iluminação (velas, lampiões, etc.) e das roupas de dormir, além de depender da boa vontade e da acolhida dos responsáveis pelos estabelecimentos. As pousadas que, neste período também atendiam somente aos viajantes religiosos, logo depois assumiram características de negócio lucrativo diante do movimento intenso de soldados, peregrinos e mercadores (BARBOSA & LEITÃO, 2005).

No século XIII, como relata CAMPOS & GONÇALVES (1998), as viagens pela Europa voltaram a se tornar mais seguras, e com isso, as hospedarias puderam se restabelecer ao longo das rodovias. Ainda neste século, com a mudança do perfil da hotelaria, que passou a ser olhada como uma atividade profissional tem-se a criação do Primeiro Grêmio dos Proprietários de Pousadas, na Itália, em 1282 (BARBOSA & LEITÃO, 2005). Devido a essa rápida expansão, países como França e Inglaterra implantaram leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira. Na França, o processo ocorreu mais rápido que na Inglaterra, onde somente em 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, isto é, passaram de hospedeiros para hoteleiros. Em 1589, foi o ano em que foi editado o primeiro guia de viagens de que se tem notícia. Neste guia, tinham-se bem definidos os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócios ou a passeios.

No século XVII, consolidavam-se na Europa as diligências, carruagens puxadas por cavalos. Esse novo meio de transporte garantia um grande fluxo constante de hóspedes para pousadas e hotéis das estradas. Muitos serviços de diligências eram oferecidos pelos hotéis. Neles também ficavam o terminal de rota e estábulos, diferenciais para poder assegurar clientes para seu estabelecimento.

Segundo CAMPOS & GONÇALVES (1998), o surgimento das ferrovias (em 1840) proporcionou a reforma e a reconstrução de velhos estabelecimentos e o surgimento de outros em estradas que levavam à capital. As pousadas destinavam seus serviços a um tipo de

estação de chegadas e partidas, dispondo também de salas de espera, escritório de reservas tanto de hospedagem como de passagens de diligências de várias rotas.

Com o desaparecimento das diligências, a rede hoteleira que dependia dela sofreu um forte abalo: tinham-se novas regras de hospedagem e o tempo das viagens diminuiu com a ferrovia, por ser um meio de transporte muito mais rápido. Segundo COSTA (2004), foi após a Revolução Industrial que a hospedagem tornou-se uma atividade rentável, de modo que, foi iniciada sua exploração comercial.

“No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado muito mais exigentes, o que fez com que surgisse hotéis de grande luxo, como os famosos: Savoy, Ritz, Claridge, Carlton, e outros, que acompanhavam a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época”.

CAMPOS & GONÇALVES (1998, pág. 77)

Dessa maneira, os hotéis ganharam forma e organização para atender aos clientes. César Ritz revolucionou a hotelaria tradicional, introduzindo o conceito de apartamento, isto é, quartos com banheiros privativos (COSTA, 2004).

Em 1841, foi organizada pelo inglês, Thomas Cook, a primeira viagem turística em grupo da história do Turismo Internacional, para participar da realização de um congresso antialcoólico da Inglaterra. Essas viagens em grupo trouxeram incríveis benefícios à hotelaria, às companhias aéreas, aos restaurantes, a indústria e ao comércio em geral, gerando também impostos que beneficiaram inúmeros países.

Nas palavras de CAMPOS & GONÇALVES (1998), a hotelaria americana obedeceu aos critérios europeus, principalmente, o dos ingleses. Devido a ocupação do Oeste do país, onde foi descoberto ouro, surgiram vilas que mais tarde se transformariam em grandes cidades. Nessas cidades tinham-se os chamados *saloons*, lugares onde, primeiramente, se oferecia comida, bebida e diversão, para depois ter também alojamento para os clientes.

As diligências tiveram grande importância nos Estados Unidos, pois incentivaram a hospedagem em fazendas que ficavam no meio da rota para os viajantes. Mas, assim como na Europa, a chegada das ferrovias fez os hotéis se adaptar aos novos tempos.

De acordo com CAMPOS & GONÇALVES (1998 – pág. 78), uma característica própria da hospedagem nos EUA, foi o surgimento de hotéis ao longo dos rios navegáveis na forma de grandes embarcações, que ofereciam hospedagem, cassinos e diversão aos clientes.

Os primeiros grandes hotéis norte-americanos surgiram na Costa do Atlântico, pois era lá que se tinha grande navegação marítima, o que proporcionava intenso fluxo de passageiros.

No século XX, segundo COSTA (2004), o trabalho nas indústrias começava a se tornar profissional, de modo que, os profissionais adquiriram o direito às férias. Os hotéis passaram a se ocupar desta nova clientela. Depois da II Guerra Mundial, o crescimento do turismo, devido a uma expansão de renda da população e do aumento do tempo disponível para o lazer (COSTA, 2004), estimulou a construção de hotéis em grandes cidades, como nas capitais e nos principais centros de atração turística de diversos países, como: Itália, Dinamarca, Noruega, Espanha, Suécia. Desse modo, se teve o nascimento de grandes corporações hoteleiras, cujos nomes são conhecidos no mundo todo: Accor, Holiday Inn, Hilton, Meridien, Manhattan, entre outros. Por investirem bilhões de dólares e comandarem o mercado, essas grandes redes ditam a evolução dos padrões de hospedagem, equipamentos e serviços, realizando um vasto programa de modernização (CAMPOS & GONÇALVES, 1998). Na década de 70, o turismo passa por inovações e há o aparecimento de hotéis voltados, exclusivamente, para o lazer: os chamados *Resorts* (COSTA, 2004).

### 3.2.2 Hotelaria no Brasil

Segundo CAMPOS & GONÇALVES (1998), a enorme dimensão geográfica, a localização privilegiada, e a grande variedade de climas permite que o Brasil tenha uma exploração turística muito variada, dispondo de grande extensão de litoral, cidades em regiões montanhosas e áreas como o Pantanal Mato-grossense e a Amazônia.

A hospedagem é bastante diferenciada nas regiões brasileira, pois cada uma mantém suas características e costumes próprios. Tais características fizeram com que o país tivesse uma vantagem em termos de exploração do potencial turístico.

De acordo com BARBOSA & LEITÃO (2005), a carta de Pero Vaz de Caminha ao Rei de Portugal, Dom Manoel, é o primeiro registro de “hospedagem” no Brasil, pois nela era relatado o contato entre duas tradições de hospitalidade: a indígena e a portuguesa. De um lado, os índios compartilhavam com os navegantes a exuberância da terra em que viviam. De outro lado, os portugueses que herdaram dos antigos a visão “sagrada” da hospitalidade.

Quando surgiram as expedições bandeirantes para explorar o interior do território descoberto, tivemos o primeiro foco de hospedagem no interior do Brasil. Ranchos rústicos e

toscas, improvisados à beira da estrada para abrigar os viajantes, assemelhavam-se as antigas estalagens européias, e vieram a se tornar, anos mais tarde, cidades.

O Brasil é considerado um país muito jovem, e nossa tradição em hospedagem foi baseada em modelos europeus e, posteriormente, no modelo norte-americano (CAMPOS & GONÇALVES, 1998). Segundo COSTA (2004), no Brasil não houve demanda para hotelaria durante muitos anos, pois não se tinham viajantes, nem comércio. No período colonial, os viajantes que vinham ao país hospedavam-se nas casas grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, ou nos conventos. A gentileza e a generosidade do anfitrião eram fatores importantes de prestígio na sociedade (BARBOSA & LEITÃO, 2005).

A hotelaria, em São Paulo, foi impulsionada pelo bom período econômico no Segundo Império. O hotel que marcou a hotelaria em São Paulo foi o *Hotel Términus*, que se direcionava ao Turismo de Negócios. Já, o Rio de Janeiro caracterizava-se como pólo turístico de lazer, com a construção do *Copacabana Palace Hotel* (considerado o grande marco da hotelaria no Brasil), construído em 1923, e o *Hotel Glória* (COSTA, 2004).

Os primeiros grandes hotéis brasileiros foram construídos por imigrantes, que viam na nova terra uma possibilidade de sucesso. Quase toda a estrutura desses hotéis era importada, já que o Brasil ainda não era um país industrializado, e por isso não fabricava nenhum dos materiais necessários na construção, como: telhas, azulejos, cerâmicas, móveis, roupas de cama e mesa, etc.

De acordo com CAMPOS & GONÇALVES (1998), a hotelaria brasileira só começou a crescer em meados do século XIX, quando muitas capitais e cidades grandes ganharam grandes e elegantes hotéis. Foi também quando se intensificaram as viagens em busca de cultura e recreação. A evolução dos meios de transporte (trens, navios) tornou as viagens mais acessíveis para outros segmentos da população que não fossem da nobreza, pois se tem o surgimento da classe média, com melhores salários e maior possibilidade de gastos com lazer (BARBOSA & LEITÃO, 2005). Nas palavras de BARBOSA & LEITÃO (2005), os hotéis de melhor categoria surgiram em antigas mansões, como o *Hotel Ravot* (na antiga residência do Visconde de Cachoeira), ou fora do centro, em bairros afastados, que ofereciam maior conforto, requinte e paisagens exuberantes, sem os inconvenientes da cidade, como a confusão das ruas e a falta de saneamento. Inovações como o telefone e a eletricidade, vieram trazer benefícios ainda no século XIX para os hotéis. Alguns deles tinham telefone a disposição de público, para pedir transporte, e um tempo depois, disponibilizavam-o para ligações particulares dos hóspedes. A eletricidade veio trazer a iluminação para os cômodos do hotel, e no caso de prédios mais altos, o uso de elevadores causava admiração aos

hóspedes. No Rio de Janeiro, a corte portuguesa trouxe o impulso para a realização de festas, saraus artísticos, bailes, que garantiam o movimento dos hotéis aderentes a tais comemorações.

Com a Primeira Guerra Mundial, veio o estímulo a Industrialização, que gerou um grande surto de desenvolvimento no país. Mão-de-obra qualificada não faltava. Isto fazia com que o perfil urbano e econômico da cidade tivesse que ser alterado, isto é, foi necessária uma ampliação da infra-estrutura, inclusive no setor de hotelaria. Novos hotéis luxuosos se instalaram, almejando abrigar os grandes barões de café, e os emergentes industriais (BARBOSA & LEITÃO, 2005). Foi depois da década de 30, que se intensificou a hotelaria nacional, numa evolução que permite que até hoje se tenha níveis bem próximos dos vigentes na hotelaria internacional, pois foram implantados grandes hotéis na capital, nas instâncias minerais e outras cidades mais importantes. Mesmo com essa evolução da hotelaria, as peculiaridades regionais vêm sendo mantidas.

Nos anos 40, o desenvolvimento da hotelaria estava atrelado aos incentivos do governo, sendo que foram construídos vários hotéis que se direcionavam tanto para o Turismo de Negócios como para o Turismo de Lazer, proporcionando maiores investimentos nesse setor (AMAZONAS, 2006). Algumas das grandes redes hoteleiras foram grandes influentes nessa época, como: *Othon, Vila Rica e Luxor*. De acordo com COSTA (2004), em 1946, a proibição do jogo desfavoreceu a hotelaria brasileira e seus agregados, pois a época, até então, era dos *Hotéis-Cassino*, em regiões com certo potencial turístico.

No início dos anos 70, tem-se um grande crescimento no setor, pois com a criação da EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) viabilizou-se a aprovação de inúmeros projetos ligados ao turismo e a hotelaria. Incentivos fiscais e financiamentos de longo prazo possibilitaram a construção de novos hotéis, a entrada de redes internacionais de hotéis e o aperfeiçoamento da capacidade de alguns hotéis em cidades onde se tinha uma mistura de Negócios e Turismo. Hotéis como a Rede Othon, Rede Luxor e a Horsa (Hotéis Reunidos S/A) se expandiram, não deixando de citar o início da construção dos seguintes hotéis luxuosos: Transamérica Hotel, em São Paulo e em seguida na região próxima a Ilhéus pelo Banco Real. Nesta década, os hotéis de redes internacionais tiveram oportunidade de entrar no país. São alguns deles: Rede Hilton (em São Paulo), Sheraton e o Meridien (Rio de Janeiro), e ainda grupos como a Accor (França), Meliá (Espanha) conseguem consolidar sua marca. No interior do país, surgem hotéis independentes, como o Hotel Jatuíca, em Maceió (AMAZONAS, 2006).

“A diversificação de serviços com perfil de luxo e o aumento da profissionalização no setor hoteleiro foram fatores decisivos a partir desse período, não apenas para a promoção da hotelaria Nacional, mas especialmente para o incremento da imagem do Brasil, como destino importante do Turismo Internacional”.

(BARBOSA & LEITÃO, 2005)

Em meados dos anos 80, a crise econômica desanimou os pequenos e médios investidores que pretendiam lucrar com os empreendimentos imobiliários. Além disso, o fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais não permitiram o ritmo de crescimento de novos hotéis. Foi assim que esses fatores reunidos levaram ao surgimento dos *apart* – hotéis ou *Flat Services* (primeiramente em São Paulo, por causa da vocação ao Turismo de Negócios). Estes empreendimentos atendiam a nova realidade do mercado, oferecendo a oportunidade de um negócio novo, seguro e viável, com custo relativamente baixo. Os usuários, por sua vez, encontraram uma solução de hospedagem mais barata e com boa qualidade de serviços hoteleiros.

Segundo AMAZONAS (2006), na década de 90, a indústria hoteleira passa a vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. No início do Plano Real, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) começou a oferecer uma linha de crédito especial para a construção de hotéis. Muitas propriedades hoteleiras foram construídas com esse benefício, mesmo que este apresentasse prazos e juros desfavoráveis.

Com a implantação do Plano Real, a estabilidade econômica gerou um grande interesse dos investidores no bom retorno possibilitado pela construção de novos hotéis. Vários hotéis de luxo foram inaugurados no Brasil essa época: Sol Meliá, Inter-Continental, Renaissance e Sofitel, em São Paulo; Ouro Minas, em Belo Horizonte; Sheraton, em Porto Alegre; Blue Tree Cabo de São Agostinho e Summerville, em Pernambuco. Alguns hotéis foram reformados: Copacabana Palace, Lê Meridien e Sofitel, todos no Rio de Janeiro (AMAZONAS, 2006).

Em 1998, além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira atraiu a atenção do capital estrangeiro. Este, por sua vez, começou a investir em grandes hotéis no Brasil.

“Em 2002, têm-se uma maior movimentação do setor hoteleiro relacionado com os efeitos da globalização, o aumento da competitividade, a internacionalização das empresas, aos custos mais acessíveis de passagens, ao aumento da longevidade, entre outros” (AMAZONAS, 2006).



### 3.2.3 História da Hotelaria em Santa Catarina

Segundo RATES (2002), o primeiro hotel<sup>1</sup> a ser construído em Santa Catarina foi o Fischer Hotel, em Balneário Camboriú. Em seguida, foi construído o Marambaia Cassino Hotel, também em Balneário Camboriú. Pouco tempo depois, as famílias Prochnow, Sievert e Guns se transferiram para a cidade com suas famílias, passando a trabalhar como garçons e as esposas nas cozinhas dos hotéis. Foi assim que resolveram construir hotéis. Para que isso fosse possível, fizeram uso de financiamentos bancários através de um fundo do governo federal para incentivar ao turismo. Assim, nasceram hotéis como o Blumenau, Guns, Camboriu Palace e outros.

Em Joinville, o primeiro hotel a ser construído foi o Hotel Príncipe e o Colon, seguidos da construção do Anthurium. Este último introduziu o conceito de requinte, sofisticação e bom gosto na arte da hospedagem em Santa Catarina. Hoje em dia, o Anthurium integra o seletto grupo dos hotéis do Roteiro do Charme, isto é, fazem parte de um guia internacional com meios de hospedagem diferenciados (EMBRATUR, 2006).

Em Blumenau, o pioneiro na hotelaria foi o Hotel Glória. Este hotel continua em atividade até hoje e tem como ponto forte e atrativo o seu restaurante, sendo que este ainda cultiva a tradição germânica na produção de tortas, cucas e doces (EMBRATUR, 2006).

### 3.2.4 História da Hotelaria em Florianópolis.

De acordo com RATES (2002), a hotelaria em Florianópolis começou a se desenvolver após 1926, com a abertura da Ponte Hercílio Luz, pois este era o único meio de acesso à Ilha de Santa Catarina. Assim, que entravam na Ilha, os veículos desciam pela *Rua Conselheiro Mafra* até a Praça XV, onde ficava o Hotel Laporta.

Durante muito tempo, o Hotel Laporta foi o principal hotel da cidade, sendo que era o único que possuía elevador, grande diferencial para a época. Na mesma rua, ficava também o Hotel Magestic, que atendia, principalmente, aos viajantes e aos estudantes mais pobres.

Notas de Rodapé:

1. Devido às limitações da bibliografia encontrada sobre a História da Hotelaria em Santa Catarina, a data em que surgiu o primeiro hotel no estado ficou em aberto, de modo que, não foi encontrado nenhum dado sobre o assunto.

Com o passar do tempo, foi construído o Hotel Lux, localizado na esquina da *Rua Felipe Schmidt* com a *Rua Trajano*. Este hotel tinha um padrão alto para a época, pois era o único que dispunha de restaurante. O restaurante se tornou o local de encontro dos “vips” de Florianópolis. Mais tarde, Manoel Gil Rimbau (pai do “Manolo”, dono de importantes restaurantes), imigrante espanhol, arrendou o hotel, mudando seu nome para Hotel Center Plaza. O Hotel Center Plaza continuou em funcionamento até os anos 70. Hoje em dia, o prédio abriga um centro comercial, com lojas e escritórios. (RATES,2002)

Anos depois, a família Daura Jorge, grandes comerciantes de tecidos na Ilha, construiu o Edifício João Alfredo, na *Rua Jerônimo Coelho*, que oferecia alguns quartos com banheiro individual e outros com banheiros coletivos. Com o arrendamento do prédio pela Sociedade Hoteleira Querência, foram necessárias reformas que possibilitassem que todos os quartos tivessem banheiro, para que o Edifício pudesse assim, ser transformado no Hotel Querência. Este hotel possuía, em seu sexto andar, um bom restaurante e o melhor bar da cidade. Ali, as lideranças políticas discutiam os problemas da época. (RATES, 2002) Na mesma época (Anos 1960), também foram construídos os seguintes hotéis: Hotel Oscar, pela família Cardoso e o Hotel Royal pelo Sr. Osmar Rigueira (RATES, 2002).

Com o advento da EMBRATUR, foi construído o Florianópolis Palace Hotel, que na época tinha sido classificado como Cinco Estrelas. Segundo RATES (2002), esta decisão desagradou a muitos hoteleiros da época. Mais tarde, a classificação por estrela tinha sido proibida. Agora, a EMBRATUR junto com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) voltaram a classificar os hotéis de tal maneira, porém com parâmetros diferenciados e com base no trabalho e análises da ABIH. (RATES, 2002).

Nos últimos anos, Florianópolis tem sido descoberta por várias redes hoteleiras nacionais e internacionais. Esses hotéis alimentam não só o setor hoteleiro, como também, atendem a toda demanda turística da cidade, tanto em alta temporada, dando destaque ao Turismo de Lazer; como em baixa temporada, quando se ressalta o Turismo de Negócios e o Turismo de Eventos.

### 3.3 BREVE DEFINIÇÃO DE TURISMO DE EVENTOS E DE TURISMO DE NEGÓCIOS

#### 3.3.1 Definição de Turismo de Negócios

Segundo SOUZA (2001, pág. 20), o “Turismo de Negócios é praticado por executivos, vendedores e conferencistas que viajam para participar de encontros, para visitar clientes e/ou fornecedores dos produtos que comercializam e fechar negócios”. Com isso, grandes metrópoles (Rio de Janeiro, Curitiba, São Paulo, etc.) despertam o interesse de executivos e técnicos, pois são possuidoras dos bens e serviços que estes buscam. Desse modo, viabilizam o turismo e conseqüentemente, a utilização de transportes, hospedagem, alimentação e lazer (SOUZA, 2001). De acordo com Piazzalunga e Crubellati (2002), o Turismo de Negócios depende de instrumentos privados, como: centros para realização de eventos, empresas de promoção e organização de eventos, etc.

O Turismo de Negócios deve ser tratado como um elemento importante para o crescimento econômico, pois além de proporcionar receitas ao segmento turístico, o turista que vem a negócios, no momento em que se sente satisfeito em suas necessidades, estará mais disposto a manter sua atividade no país ou região. Desse modo, o turista aumenta o volume de investimentos para a economia, e também, torna-se um agente de propaganda confiável e modificador de opiniões perante sua comunidade (SOUZA, 2001).

Outro fator importante para a economia, e principalmente, para o segmento hoteleiro, é que o Turismo de Negócios garante o movimento em vários hotéis, seja ele familiar, ou componente de grandes redes nacionais ou internacionais.

Segundo PIAZZALUNGA e CRUBELLATI (2002), o Turismo de Negócios é uma atividade muito rentável, pois tem várias vantagens em relação ao turismo convencional. Uma delas, é que o turista que vem a negócios gasta até três vezes mais na cidade de destino, que o turista que vem a lazer. Por esses fatores numéricos, é que cidades como Joinville e Florianópolis estão investindo na construção de Centros de Convenções, e em maior infraestrutura nos hotéis.

Mas, o Turista que vem a Negócios não movimentará só o segmento hoteleiro da cidade, mas também os setores em que abrangem restaurantes, bares, casas noturnas e o comércio,

considerando-se que, em seus momentos de lazer, além de querer se divertir, procuram também alguma lembrança pra levar da cidade onde estiveram.

### 3.3.2 Definição de Turismo de Eventos

Podemos dar algumas definições para o Turismo de Eventos. Segundo CAMPOS & GONÇALVES (1998, pág. 56), o Turismo de Eventos “é realizado em função do interesse em participar de reuniões científicas (congressos, seminários, encontros, etc.), profissionais (feiras, exposições) e até políticas. Aplicam-se, exclusivamente, àqueles que viajam para participar como observadores do evento, excluindo-se, portanto os que vão participar do evento em troca de remuneração, como: expositores, apresentadores, etc.”.

Já, ANDRADE (1995) define o Turismo de Eventos, como:

“O conjunto de atividades exercidas pelas pessoas que viajam a fim de participar de congressos, convenções, assembleias, simpósios, seminários, reuniões, ciclos, sínodos, concílios e demais encontros que visam ao estudo de alternativas, de dimensionamento ou de interesses de determinada categoria profissional, associação, clube, crença religiosa, corrente científica ou outra organização”.

De acordo com CAMEIRO (2000), o Brasil é considerado um dos principais protagonistas de eventos mais criativos, como: festivais de música, teatro, dança, cinema e artes, shows na praia, festas religiosas, carnavais, reveillon, Natal, entre outras. As festas típicas de cidades brasileiras também são importantes, pois demonstram o artesanato e a comida presente na cultura regional e local. Sendo assim, o autor ainda define que “evento é qualquer fato que pode gerar sensação e, por isso, ser motivo de notícia, seja de cunho interno e externo”.

Os eventos constituem hoje um dos maiores atrativos turísticos, pois é assim que várias pessoas realizam viagens, isto é, as pessoas se deslocam do seu local de residência habitual para o local onde ocorrerá o evento, independente da sazonalidade. Além de diminuir a sazonalidade, a permanência dos turistas que vem à eventos gera muitos benefícios para as empresas patrocinadoras e para o comércio local como um todo. Assim, quanto maior o evento, maior será o seu impacto e a sua influência na sociedade (CAMEIRO, 2000).

Mas, segundo CAMEIRO (2000), o Turismo de Eventos só pode gerar tais benefícios, se o mesmo ocorrer através de parcerias entre Estado, Município, entidade promotora do evento, mídia e patrocinadores, além de oferecer promoções de descontos especiais nas empresas ligadas ao evento, hospedagem em hotéis, consumo em restaurantes, etc.

Dessa maneira, a organização de eventos depende de elementos específicos, como: o local para sua realização, que varia de acordo com o evento, podendo ser uma sala, um auditório, um centro de convenções, entre outros; aciona o trabalho do agenciador que deve providenciar transportes, hospedagens, emissão de passagens, e visitas aos pontos turísticos do local ou da região.

O meio de comunicação mais utilizado para avisar sobre um evento é a *internet*, em função de sua abrangência e capacidade de armazenamento de dados. Em seguida, os meios de comunicação mais importantes são: revistas, jornais, malas diretas e representação de vendas.

## **4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO TURISMO DE NEGÓCIOS E EVENTOS**

O setor hoteleiro da cidade de Florianópolis, tanto em sua parte continental, como na Ilha, tem se desenvolvido intensamente depois que o turismo se tornou uma atividade lucrativa e que movimentou a economia da cidade. Para isso, foram inaugurados muitos hotéis na cidade, de vários gostos e estilos, não só para suprirem à demanda da alta temporada, mas também da baixa temporada.

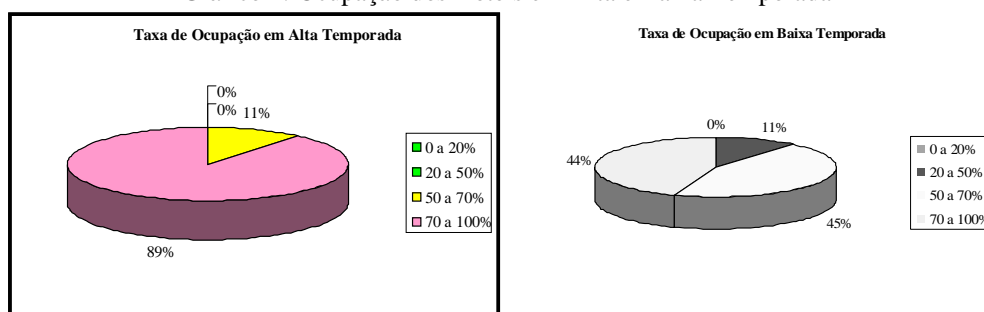
Devido à sazonalidade apresentada pelo clima do estado de Santa Catarina, os hotéis analisados para o presente trabalho são empreendimentos que conseguem se manter o ano todo, e que se localizam no centro, ou próximos do centro da cidade. Foram entrevistados 9 (nove) hotéis e pousadas, no intuito de estabelecer uma conexão das estratégias dos Hotéis com o Turismo de Negócios e Eventos. Este segmento do turismo vem crescendo a cada dia, e forma presença marcante nos hotéis que querem se especializar no atendimento deste tipo de cliente, como demonstrado na seção 3.4 do capítulo 3.

### **4.1 ASPECTOS GERAIS DOS HOTÉIS QUE ATUAM NO SEGMENTO DE TURISMO DE EVENTOS E DE NEGÓCIOS.**

Segundo CAMPOS & GONÇALVES (1998), os hotéis podem ser classificados em Hotel de Negócios, Hotel de Lazer, Hotel Histórico, Pousada, entre outros. No caso dos hotéis entrevistados, 8 (oito) deles são Hotéis de Negócios, sendo apenas 1 (um) classificado como pousada. Dentre esses oito hotéis de Negócios, apenas 1 (um) deles se classificou como sendo também um Hotel de Lazer.

Quanto à taxa de ocupação média do Hotel em baixa temporada e em alta temporada, os hotéis se distribuem conforme os gráficos abaixo:

Gráfico 1: Ocupação dos Hotéis em Alta e Baixa Temporada



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

Em alta temporada, se observa que 89% dos hotéis entrevistados têm taxa de ocupação que varia entre 70% e 100%, e apenas 11% dos hotéis possuem taxa de ocupação que varia de 50% a 70%. Nenhum hotel apresenta, na alta temporada, uma taxa de ocupação que varie entre 0 a 50%. Já, em baixa temporada, este panorama muda um pouco, pois 45% dos empreendimentos têm taxa de ocupação variando entre 70% a 100%, 44% ficam com suas instalações ocupadas entre 50% a 70%, e apenas 11% ficam ocupados entre 20% e 50%. Neste caso, nenhum hotel fica com ocupação inferior a 20%.

O faturamento dos hotéis é composto pelos diversos tipos de clientes que se hospedam em seu estabelecimento. Entre eles, podem estar turistas que vem a Negócios, ou que podem ter vindo a Eventos acontecidos na cidade de Florianópolis, ou podem ser Turistas de Lazer que vêm para apreciar a beleza oferecida pela cidade. Na baixa temporada, os hotéis entrevistados registram que a maior porcentagem do faturamento é composta, principalmente, pelos turistas que vem a Negócios. Em alguns casos, essa porcentagem pode chegar a quase 100%. Dentre os outros clientes, os que vêm à eventos contribuem mais que os que vêm a lazer, pois é o período em que mais acontecem eventos na cidade. Já, na alta temporada, o Turista que vem a Negócios continua sendo a principal fonte de faturamento dos hotéis entrevistados. Esta porcentagem pode variar dos 20% aos 100%. A porcentagem restante é dividida entre os turistas que vem a eventos e os que vêm a lazer. Mas, ao contrário do que acontece na baixa temporada, o turista de lazer contribui mais do que o turista que vem a eventos, pois, segundo os estabelecimentos, este é o melhor período para se aproveitar a beleza da cidade, referindo-se as praias da Ilha. Em ambas as temporadas, é pequena a porcentagem atribuída aos outros tipos de clientes que se hospedam no hotel.

Segundo os hotéis entrevistados, a origem dos hóspedes é bastante variada. Na maioria dos hotéis, a maior porcentagem dos hóspedes vem do Sul do Brasil, chegando a alcançar uma porcentagem de mais de 80% em alguns lugares. Os clientes que vêm do Sudeste do país ficam com o segundo lugar, em termos de ocupação dos hotéis, podendo em alguns dos

empreendimentos apresentarem maior ocupação deles do que de hóspedes que vem do Sul. Já, os clientes que vem do Norte e Nordeste do Brasil são muito poucos, conforme registro nos hotéis, quando vêm chegam a ocupar até 20% das instalações dos hotéis. Em mais da metade dos hotéis entrevistados, os hóspedes vindos do centro-oeste do Brasil, chegam a ocupar quase que 50% dos quartos. Os clientes que vem de fora do Brasil também se hospedam nos hotéis entrevistados. Em alguns casos, os estrangeiros ocupam quase 20% das Unidades Habitacionais. Foi observado que, em apenas um estabelecimento, esta marca pode chegar aos 70%.

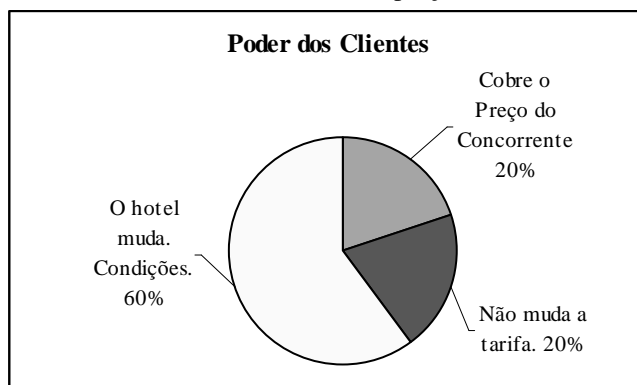
A média de tempo em que cada cliente fica no estabelecimento muda de hotel para hotel. Assim, foi detectado que em 55,6% dos hotéis entrevistados, o hóspede fica de 1(um) a 3 (três) dias. E, em 44,4% dos hotéis, o cliente fica de 4 a 7 dias. Claro que, como foi perguntado uma média, existem alguns casos em que o cliente pode ficar de 8 dias a mais de um mês.

Dos 9 (nove) hotéis entrevistados, 66,7% buscam reduzir custos, e 33,3% não procuram nenhuma estratégia de baixo custo, porque, de acordo com suas palavras, não tem mais o que reduzir, pois já trabalham com intensa redução de custos.

O preço é um elemento importante para os hotéis que baseiam sua estratégia no Baixo Custo, pois com ele pode se ver até que nível é possível uma redução nos custos. Com isso, foi perguntado aos hotéis se os clientes do segmento do Turismo de Negócios e Eventos são sensíveis ao preço, isto é, se um pequeno aumento nos preços os faz escolher outro estabelecimento. A resposta obtida foi a seguinte: em 77,8% dos estabelecimentos, os clientes mostram-se sensíveis ao preço, enquanto que, em apenas 22,2% estes se mostram irredutíveis, de forma que um pequeno aumento não os faz mudar de hotel. Devido a este poder dos clientes, vê-se que todos os hotéis têm uma alternativa adequada, referente à negociação de preços, que faça o cliente permanecer no estabelecimento, como mostra o gráfico abaixo:



Gráfico 2: Poder dos Clientes sobre o preço da diária dos Hotéis



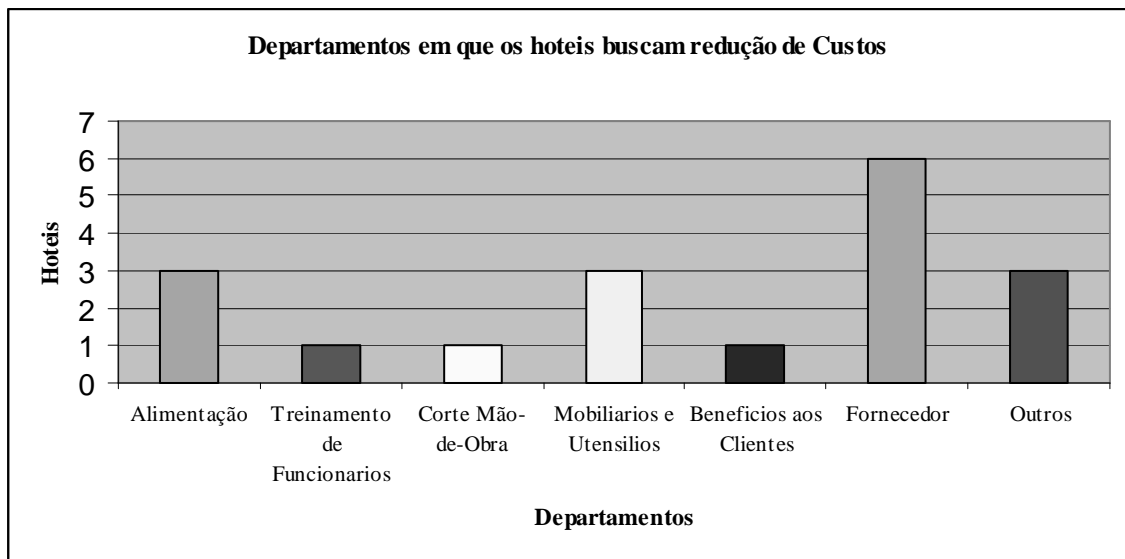
Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

Segundo o gráfico exposto, 20% dos hotéis analisados cobrem o preço do concorrente, para manter o hóspede em seu estabelecimento. Outros 20% dos hotéis não mudam sua tarifa sob condição nenhuma, dando ao cliente a opção de mudar para um lugar onde a tarifa cobrada se enquadre nas suas condições financeiras. Já, 60% dos empreendimentos hoteleiros questionados mantêm o valor de suas tarifas, mas mudam-no em algumas condições específicas, como: fidelidade do cliente, o tempo de estadia no hotel, quando se tem contratos específicos com empresas necessários para manter o nível de ocupação do hotel, ou ainda, procuram ajustar a tarifa dependendo do número de pessoas.

O preço das diárias dos hotéis é um fator muito importante quando se trata da escolha do hóspede. Por isso, a variável que o estabelecimento usa para formar a tarifa também é considerável. Alguns hotéis estudados (mais precisamente 28,57%) formam seus preços a partir dos seus custos, outros 42,86% formam o valor de suas diárias com base no critério e nos valores utilizados pela concorrência. Apenas 14,29% formam seus preços tomando em conta as variáveis macroeconômicas, como taxa de inflação. Além desses, 14,29% dos hotéis questionados usam um critério próprio para formar o preço de suas diárias, podendo ele ser: uma combinação entre todas as variáveis anteriores ou um acordo feito com o próprio cliente. Vale ressaltar que alguns empreendimentos usam mais de uma opção para dar o valor exato a ser cobrado pelo serviço oferecido.

Quando é necessária uma redução de custos, os hotéis analisados optam pelos seguintes departamentos, vistos no gráfico abaixo:

Gráfico 3: Departamentos nos quais os Hotéis buscam Redução de Custos



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

Das opções dadas aos 9 (nove) hotéis entrevistados, no que se refere aos departamentos no qual procuram reduzir custos, foram enumerados os seguintes: alimentação, treinamento de funcionários, Corte na Mão-de-Obra, menos investimentos em mobiliário e utensílios, corte nos benefícios dados aos clientes, Fornecedor, entre outros. Dessas opções, a que mostra maior vantagem para a maioria dos hotéis entrevistados que pretende reduzir custos é o gasto com Fornecedores. Desse modo, cada hotel adota algum procedimento distinto com seus fornecedores que o permitam reduzir os custos. A forma como isso acontece depende de características do próprio estabelecimento, isto é, na maioria das vezes procuram negociar os preços oferecidos pelos fornecedores; ou procuram fazer diversos orçamentos para chegar em um que seja condizente com os recursos do hotel; ou optam pela cotação dos produtos mais em conta; ou buscam negociar prazos que permitam uma organização maior dos gastos do hotel, assim como também investem na duração dos contratos com as empresas fornecedoras; em alguns casos optam por manterem os fornecedores fixos, pois assim não sofrem danos caso o produto não se ajuste as necessidades do hotel e do hóspede; e, por fim, prezam pela qualidade do material, isto é, procuram juntar bom preço com material de boa qualidade.

Mas, além deste item alguns empreendedores mostram outras opções para alcançar o mesmo objetivo, como: cortes em gastos com alimentação; corte nos gastos com mobiliário e utensílios; utilização adequada dos recursos do hotel; redução dos gastos com energia elétrica, água, telefone; e, principalmente, buscam evitar desperdícios desnecessários.

Outro fator importante, que permite os hotéis de negócios a reduzir seus custos, são as parcerias que estes formam com outros agentes. Agentes como agências especializadas, e operadoras apresentam-se nas listas dos colaboradores dos Hotéis analisados. Ao serem requisitadas vagas nos hotéis, estes agentes ganham comissões e permitem aos hóspedes descontos por tal parceria. As associações de classe também se destacam, pois ao terem contato com certos empreendimentos hoteleiros, acabam encontrando descontos razoáveis aos seus associados. Alguns hotéis entrevistados ainda fazem parceria com locadoras de veículos e a empresa que comanda os eventos em Florianópolis: o “*Conventions e Visitors Boreau*”.

No entanto, vale acrescentar que o maior percentual do faturamento, em todos os hotéis entrevistados, não vem da parceria com esses agentes, mas sim de contato do hóspede direto na recepção do hotel. Às vezes, o faturamento chega a depender quase 100% dessa negociação. As agências e as operadoras colaboram em menor grau com o faturamento, podendo em alguns casos, estar ligado a, no máximo, 50% deste faturamento. Outros agentes contribuem de forma indireta, através da distribuição de folder, e de encaminhamentos de clientes. Este é o caso de algumas lojas, e hotéis de maior porte, ao indicarem hotéis econômicos que se ajusta à preferência do hóspede.

No que tange à mão-de-obra, este item é necessário tanto em estabelecimentos que buscam a estratégia de baixo custo, quanto nos que buscam se diferenciar perante os concorrentes no setor, já que bons funcionários são sinônimo de qualidade de atendimento. No entanto, foi perguntado aos hotéis analisados, se este oferecem treinamento para seus funcionários. A resposta está exposta no gráfico que segue abaixo:

Gráfico 4: Treinamento para os funcionários



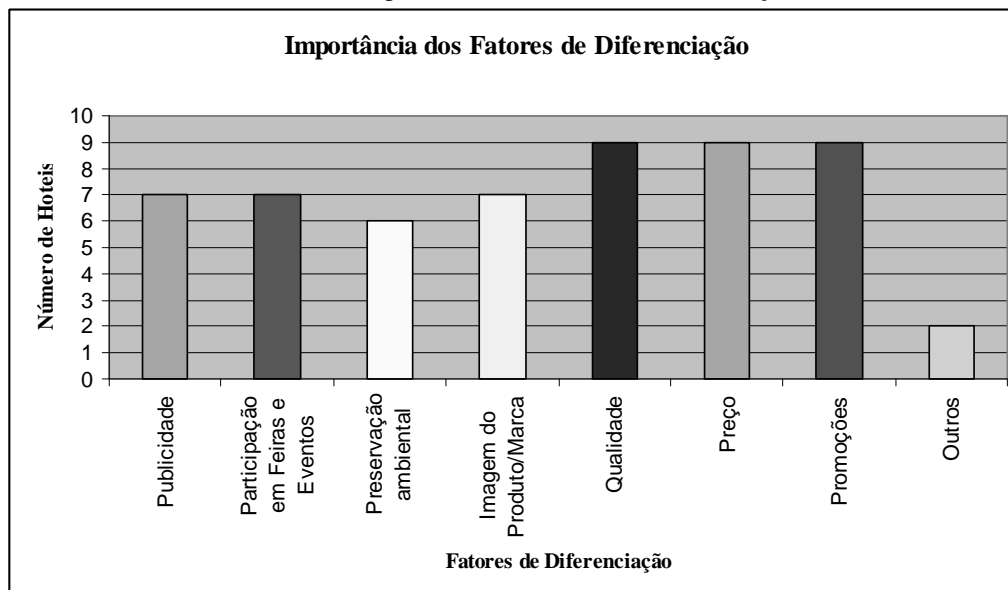
Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

No gráfico acima, expõem-se que apenas 11% dos hotéis de Negócios entrevistados não oferecem treinamento para seus funcionários, enquanto os 89% restante oferecem o treinamento necessário. Desses 8 (oito) hotéis que oferecem treinamento para sua mão-de-obra, 11% oferecem treinamento mensal, 22% oferece treinamento bimestral e 67% oferece treinamento anual. Em alguns hotéis, além deste treinamento periódico, há também os treinamentos que são requisitados quando necessário. Esses treinamentos são oferecidos, na maioria dos hotéis, dentro da empresa, por pessoas da própria empresa, podendo variar, mas em menor quantidade, por dois outros tipos de treinamento: na própria empresa, mas por pessoas especializadas contratadas por fora e podem ocorrer fora da empresa por agências especializadas. Assim, da mesma forma que os treinamentos, apenas 1 (um) hotel dos hotéis analisados não permite que os funcionários possam sugerir alguma mudança ou até participar das decisões do empreendimento.

Num segmento do Turismo que vem crescendo a cada dia, como é o Turismo de Negócios e Eventos, cabe a cada um dos empreendimentos verificar quais características são importantes para se diferenciarem perante seus concorrentes, e, conseqüentemente, se manter no setor. Devido à sazonalidade apresentada pela cidade de Florianópolis, buscou-se saber dos hotéis entrevistados quais são os elementos mais importantes, quando se trata de diferenciar-se da concorrência. A publicidade é um fator importante para a maioria dos hotéis, mas fica atrás da imagem do produto/empresa e da qualidade do serviço, que em todos os empreendimentos é considerado um elemento de extrema importância, no que tange a diferenciação. Quanto ao preço e promoções, os hotéis consideram elementos significativos, e que são mais importantes do que a participação em feiras e eventos, e também, do que a preservação ambiental já que todos os hotéis analisados são hotéis centrais, isto é, se localizam no centro da cidade. Apenas 1 (um) hotel analisado considera que o fator mais importante de diferenciação é o atendimento prestado ao cliente.

Desse modo, podemos mostrar graficamente, como se distribui os hotéis no âmbito das opções de diferenciação:

Gráfico 5: Importância dos fatores de Diferenciação



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

O gráfico acima apresenta que, os 9 (nove) hotéis entrevistados concordam que, em maior ou menor intensidade de importância, os fatores qualidade, preço e promoções, atraem os clientes e faz com os empreendimentos se difiram dos concorrentes.

Além dos itens acima, alguns outros aspectos fazem os hotéis serem preferidos pelos Turistas que vem a Negócios ou a Eventos na cidade de Florianópolis:

- Segundo os hotéis entrevistados, nenhum hotel possui má localização, 6 (seis) consideram sua localização excelente, pois são estabelecimentos que se encontram bem centralizados, com fácil acesso ao aeroporto, rodoviária, garagens, pontos turísticos, próximos ao centro comercial da cidade de Florianópolis e também a grandes centros de convenções.
- Quando se refere à beleza externa do Hotel, apenas 1 (um) dos empreendimentos considera o prédio onde fica o hotel muito bonito, 5 (cinco) consideram que o prédio possui um nível razoável de beleza, e outros 3 (três) consideram que a beleza do hotel é pouco atraente, visto aos olhos do turista que vem a Negócios ou a Eventos.
- O espaço dos quartos em m<sup>2</sup> pode variar entre 10 m<sup>2</sup> e 30 m<sup>2</sup>, possibilitando ao cliente uma opção de escolha dependendo do grau de sua necessidade, e também, de sua preferência.
- No quesito conservação dos quartos, nenhum hotel diz que seus aposentos apresentam-se em mau estado de conservação, mas a maioria não o considera também,

em excelente estado (apenas 3 (três) consideram), e sim em bom estado de conservação, isto é, apresentam-se em condições suficientes de trazer conforto e bem-estar aos hóspedes.

- Para atender melhor aos seus clientes, todos os hotéis analisados, hoje em dia, possuem condicionadores de ar em seus quartos. Mas nenhum deles é de tecnologia avançada, isto é, os novos modelos *split*, e sim todos de parede, do modelo mais tradicional.
- No período de descanso dos hóspedes que vem a Eventos ou à Negócios em Florianópolis, 56% dos hotéis entrevistados oferecem TV a cabo nos quartos a disposição dos seus hóspedes, enquanto 44% dos estabelecimentos não oferecem, nem quando o hóspede solicita e paga por usá-la.
- O mesmo não acontece com os hotéis que oferecem *internet* nos quartos, 44% dispõem para seus clientes a internet, porém o uso delas precisa ser solicitado, pois não está incluindo na diária, sendo preciso pagá-la por horas de uso. Dos hotéis analisados, nenhum oferece internet gratuita à disposição dos hóspedes. Assim, o ponto diferencial dos empreendimentos ainda é o fato de ter ou não internet nos quartos.
- Para o maior conforto dos Turistas de Negócios e Eventos, os hotéis vêm investindo na maior adaptação dos quartos. Para isso, 89% dos hotéis analisados possuem mesa e cadeira para trabalhos nos quartos, enquanto 11% deles, ainda não investiram em tais acomodações. Mas, no que tange a espaços adequados nos quartos para os clientes que precisem usar computadores ou deixar seus pertences pessoais, apenas 67% apresentam tais acomodações, enquanto 33% ainda não apropriaram seus aposentos para tais objetos.
- No que se refere ao lazer dos Turistas de Negócios e Eventos, poucos são os estabelecimentos que investem ou possuem infra-estrutura que atendam a essas necessidades do cliente. Isto é, apenas 1 (um) hotel possui piscina; 2 (dois) hotéis apresentam sala de ginástica, com esteiras e aparelhos de musculação a disposição dos hóspedes; somente 1 (um) deles possui uma área de jogos; 1 (um) dos hotéis entrevistados possui uma Sala de Televisão, com aparelhos eletrônicos e DVDs a disposição; e, por fim, apenas 1 (um) possui sauna úmida.

Os hotéis que se especializam no segmento de Turismo de Negócios e Eventos, procuram fazer um estudo sobre as necessidades e comportamentos dos clientes que vêm com

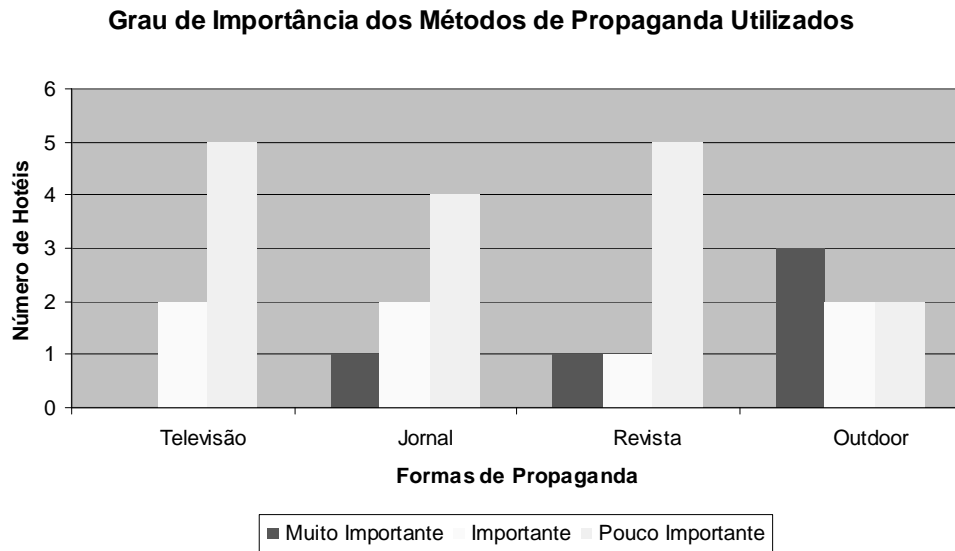
este objetivo à cidade. Dentre os hotéis entrevistados, só os de maior porte fazem um estudo específico sobre esses clientes, através de aplicação de questionários, ou mesmo de um estudo de mercado, onde se evidenciam as características destes hóspedes.

Visando atrair e satisfazer os clientes que vem a Negócios e a Eventos e também a criação de um diferencial, os hotéis investem na qualidade do café da manhã. No caso de hotéis de categoria econômica, este tende ser mais simples, mas não de qualidade inferior. Dos itens que estes cafés apresentam, estão: variados sucos (naturais ou em pó); ovos mexidos; salsicha; presunto; apresuntado; cereais; iogurte; bolos simples; tortas doces; manteiga; margarina; variados tipos de queijo; entre outros itens. Além de um café da manhã com qualidade, 56% dos hotéis pensando em investir na acomodação do cliente, possui restaurante dentro do próprio estabelecimento, seja ele terceirizado ou não. Esses restaurantes oferecem na maioria das vezes almoço e janta aos hóspedes. Mas, mesmo investindo em qualidade, o grau de utilização dos restaurantes pelos hóspedes varia de 20% a 70%. Alguns estabelecimentos disponibilizam às pessoas que não estão hospedadas no hotel o uso do restaurante para estas duas refeições. Ainda buscando satisfazer o Turista que vem à Negócios ou à Eventos, um ponto diferencial para os hotéis é a presença de bares que funcionem 24 horas por dia, atendendo a todos os tipos de gostos e estilos. O que se vê dentre os hotéis analisados, é que 44% têm bar dentro do hotel ou estão localizados próximos de bares. Dos 56% restantes, apenas 1 (um), não tem bar, mas possui serviço de copa 24 horas, semelhante aos mesmos produtos oferecidos nesses lugares.

Um aspecto importante para que os Hotéis de Negócios se diferenciem e aumentem sua taxa de ocupação é o fato de terem ou não seu próprio espaço para Reuniões, Eventos, Palestras, Congressos, entre outros. Dos hotéis entrevistados, 56% deles possuem seu próprio espaço para Eventos. Esses espaços podem variar de hotel para hotel. Nos estabelecimentos que possuem tais instalações, esse número pode variar de 1 (um) espaço a 5 (cinco) espaços. Nesses lugares podem caber, em média, de 10 a 100 pessoas.

Procurando se destacar perante a concorrência, os empreendimentos hoteleiros utilizam várias formas de fazer propaganda. Observa-se o gráfico abaixo:

Gráfico 6: Grau de Importância dos Métodos de Propaganda mais utilizados.



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

Do gráfico acima, observa-se que a televisão não é o método mais utilizado de propaganda pelos hotéis de Negócios em Florianópolis. Apenas 2 (dois) hotéis dos analisados responderam que ela é importante, enquanto 5 (cinco) hotéis não a utilizam como meio de propaganda. O mesmo acontece com os Jornais e Revistas quando se refere ao número de hotéis que acham esse método pouco importante, porém, 1 (um) empreendimento hoteleiro considera-os métodos de extrema importância, pois são métodos que contribuem diretamente para a imagem do hotel e para que conquistem uma nova gama de clientes. O gráfico é claro quando mostra que o método de propaganda mais importante para os hotéis são os outdoors espalhados pela cidade, e ao longo das estradas do Estado de Santa Catarina. Os hotéis que não opinaram sobre estes tipos de propaganda, são hotéis de pequeno porte, isto é, hotéis de classe econômica que atendem ao turista de negócios e eventos. Seu método principal de divulgação são os *folders* e a indicação de outros clientes que gostaram do lugar e do atendimento.

O Turismo de Negócios e Eventos é um segmento que tende a crescer mais nos próximos anos. Por causa disso, as características diferenciadoras de um Hotel que procura se especializar nesse nicho de mercado tornam-se mais significativas na visão do cliente e, também, para o próprio empreendimento que busca seu lugar no mercado. Dos 9 (nove), hotéis analisados, 78% têm suas características diferenciadoras reconhecidas pelos hóspedes, enquanto 22% não as têm. São vários os métodos que os hotéis usam para descobrir se suas



características são devidamente valorizadas pelo cliente. Dentre elas estão: questionários aplicados diretamente aos hóspedes quando estes estão saindo do hotel; ou quando a excelência no atendimento faz com que o cliente retorne ou busque sempre os mesmos lugares; ou podem ser detectadas através de elogios ao próprio dono, ou pessoa responsável pelo hotel na despedida do cliente.

No que tange a identificação da estratégia dos hotéis que atuam no segmento de Turismo de Negócios e Eventos, 78% dos hotéis entrevistados buscam baixo custo ao mesmo tempo em que se diferenciam e criam mais valor ao seu produto/serviço. As maneiras mais usadas para chegar a tais objetivos são comuns a quase todos os hotéis, ou seja, tratando-se de buscar baixo custo e diferenciação, os hotéis optam por fazer vários tipos de orçamentos, até chegar a um determinado item que mantenha o nível do custo e acrescente mais no conforto do hóspede. Ou para manter o melhor custo, procuram dar maior prioridade ao atendimento, buscando funcionários especializados e que tenham certo jeito com o público; ou ainda, para que possam diferenciar-se, buscam evitar desperdícios desnecessários que venham a diminuir os recursos do empreendimento. Também são esses 78% dos hotéis analisados, que procuram se especializar no nicho de mercado que atendem, neste caso no segmento de Turismo de Negócios e Eventos, que vem se tornando essencial para a economia de Florianópolis.

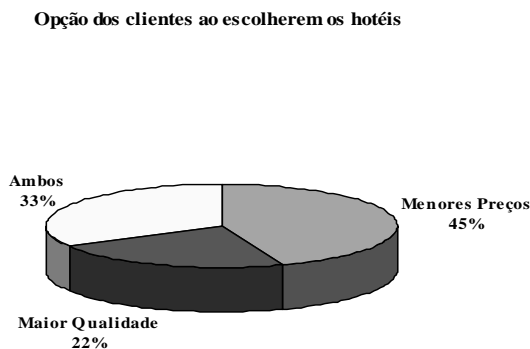
Dessa maneira, para os hotéis entrevistados os principais atrativos para o Turista que vem a Negócios ou a Eventos, estão entre as opções seguintes: qualidade do serviço; preços acessíveis ou que abrangem os serviços oferecidos; bom atendimento; qualidade da cadeia hoteleira (no caso de 2 (dois) hotéis analisados); localização; custo-benefício; e, por fim, a higiene nas instalações.

Quando se trata das promoções dos Hotéis aos clientes que vem a Negócios e a Eventos, a maioria dos entrevistados dá as seguintes opções: procuram estabelecer tarifas diferenciadas, com descontos bem acessíveis ao cliente; ou criam tarifas especiais para os clientes que são freqüentadores a algum tempo do hotel; ou procuram fazer um acordo do preço da diária com o cliente para que este se sinta satisfeito; ou, dependendo do numero de pessoas, incluem já no preço das diárias o acesso ao espaço dedicado à realização de Eventos, como auditórios, salas de reunião, entre outros espaços.

Além de descontos nas tarifas, os hotéis oferecem algumas vantagens para que o cliente do segmento de negócios e eventos volte ao hotel, como: tarifas reduzidas; tarifas especiais que incluem serviços não incluídos nas tarifas tabeladas do estabelecimento; quartos diferentes; maior qualidade nos serviços; atendimento diferenciado; garagem gratuita e internet gratuita, já que esta é paga separada.

O gráfico abaixo expõe qual a primeira opção do cliente que vem a Negócios e a Eventos ao escolher o hotel em que ficará hospedado:

Gráfico 7: Opção dos clientes ao escolherem o Hotel em que se hospedarão



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

O gráfico acima mostra que para 45% dos hotéis entrevistados, o turista de Negócios e Eventos busca, em primeiro lugar, estabelecimentos que contenham os menores preços. Já, 33% deles dizem que a preferência dos turistas são hotéis que unam preços acessíveis a uma qualidade excelente do serviço oferecido; e, 22% acham que o hóspede opta por maior qualidade e não se importa tanto com o preço que vai pagar por isso.

A pesquisa feita nos hotéis mostrou que 100% dos empreendimentos hoteleiros acham o Turismo de Negócios e Eventos um segmento muito atrativo para a cidade de Florianópolis, pois vem crescendo a cada dia. Isto faz com que a taxa de ocupação dos hotéis aumente, chegando em alguns casos, a ultrapassar as taxas de ocupação na alta temporada. Além disso, como a maioria dos hotéis se localiza no centro da cidade, o crescimento do Turismo de Negócios e Eventos, proporciona um maior acontecimento de feira e eventos, durante o ano todo, e com isso, maior movimentação na cidade. Este aspecto incentiva os hotéis a manterem o foco de seus serviços nesse tipo de cliente.

Com a globalização, a concorrência nos setores vem se tornando cada vez mais acirrada, principalmente no segmento de Turismo de Negócios e de Eventos, em que se tem a entrada de novas cadeias hoteleiras. Mesmo assim, os hotéis entrevistados apontam que a globalização impacta no setor de forma positiva, pois possibilitam o acontecimento de mais eventos e, conseqüentemente, aumentam a taxa de ocupação dos hotéis. Além disso, os hóspedes tornam-se mais exigentes, fazendo com que cada vez mais sejam inaugurados hotéis

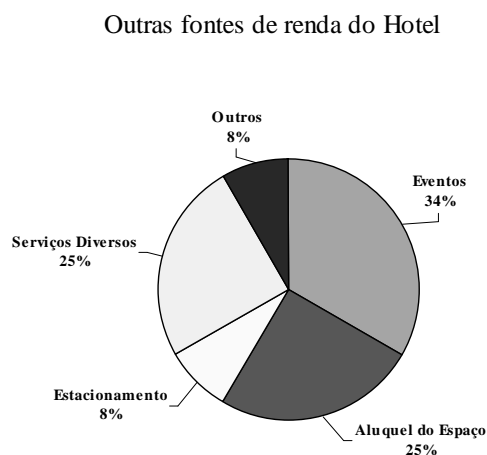
especializados em atender a esta demanda. Desse modo, incentivam um crescimento significativo da economia da cidade, mesmo na baixa temporada; um aumento da taxa de lucratividade do hotel; e, de certa forma, uma estabilidade do nível de emprego nos hotéis.

A globalização possibilita também que cadeias hoteleiras nacionais e internacionais procurem a cidade pelo crescimento da demanda turística. Apenas 2 (dois) hotéis dos estabelecimentos analisados, fazem parte de cadeia hoteleiras nacionais. Para eles, as vantagens de pertencer a tal cadeia consistem em: maior propaganda, padronização dos serviços oferecidos e das instalações, a relação de confiança que o hóspede cria por encontrar o mesmo hotel em outras cidades, assim como um elevado grau de satisfação, entre outros. A única desvantagem enumerada refere-se ao fato de que, a partir do momento que um hotel está incluído em uma cadeia hoteleira, ele perde parte de sua autonomia gerencial, pois tem que seguir determinados padrões já estabelecidos.

Para alguns hotéis, a terceirização de serviços faz parte de uma política de redução de custos, enquanto para outros, acontece o contrário. Ao terceirizar um determinado departamento do estabelecimento, o hotel pode vir a acumular gastos, já que o serviço não é comandado pelo empreendimento. A maioria dos hotéis analisados terceiriza os seguintes serviços: segurança, vigilância, estacionamento, restaurante, lavanderia e equipamentos utilizados para o acontecimento de eventos.

Com a baixa temporada, alguns hotéis que atuam no segmento de Turismo de Eventos e Negócios criam outras maneiras de complementar a renda. Algumas delas estão expostas no gráfico abaixo:

Gráfico 8: Outras fontes de renda do Hotel



Fonte: gráfico elaborado pela autora com base nos dados do formulário aplicado nos hotéis.

Então, o gráfico acima mostra que a outra fonte de renda mais utilizadas pelos hotéis do centro de Florianópolis consiste na organização de eventos, seguido do aluguel do espaço físico dos estabelecimentos e de outros serviços diversos. O estacionamento na maioria das vezes está ocupado pelos hóspedes dos hotéis, mas quando não estão os hotéis cobram pela utilização deles por pessoas que não estão hospedadas no estabelecimento. Os outros serviços que completam a renda do hotel abrangem: aluguel de bicicleta e acesso a internet.

A avaliação dos serviços oferecidos é uma importante ferramenta para os hotéis que querem continuar competindo dentro do segmento de Turismo de Negócios e Eventos, pois só assim poderão traçar estratégias que combinem com os seus objetivos. Dos hotéis entrevistados, 78% utilizam esta ferramenta, enquanto, 22% não a utilizam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos 15 anos, um novo tipo de turismo vem se desenvolvendo como fonte geradora de renda para os hotéis da cidade de Florianópolis: o *Turismo de Negócios e de Eventos*. Este turismo veio se destacar como alternativa à sazonalidade sofrida pela cidade, e conseqüentemente, como solução para os hotéis que viam seu rendimento cair fora da alta temporada. Com a globalização, a entrada de novas redes hoteleiras, especializadas em atender o turista que vem a negócios ou a eventos, faz a concorrência tornar-se acirrada neste setor.

O *Turismo de Negócios* caracteriza-se por ser praticado por executivos, vendedores e conferencistas, que viajam para visitar clientes, ou para congressos, a fim de fechar negócios que sejam lucrativos à sua empresa. Já, o *Turismo de Eventos* caracteriza-se pelo interesse comum de pessoas em participar de reuniões científicas, profissionais e políticas. Ambos os segmentos do turismo são muito importantes para a economia da cidade, pois movimentam não só o setor hoteleiro, mas também outros setores que abrangem atividades como: restaurantes, bares, comércio, meios de transporte.

A hotelaria surgiu a muito tempo atrás, com a necessidade natural dos viajantes em procurar abrigo, apoio e alimentação durante o período em que estavam na estrada. Tanto o Turismo de Eventos e Negócios, quanto o Turismo de Lazer eram incentivados, porém com o comércio via-se uma maior quantidade de pessoas que viajavam a negócios, mesmo em épocas difíceis como em períodos de guerra.

A hotelaria no Brasil desenvolveu-se após meados do século XIX, com a construção de grandes e luxuosos hotéis. Mas, foi depois da década de 30, que passou a se caracterizar de maneira que tivessem os níveis bem próximos dos vistos hoje em dia. Nas décadas seguintes, tem-se o constante incentivo do governo para a construção e a instalação de novos hotéis no país, constando assim a oportunidade para as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais se desenvolverem. Em Florianópolis, o setor também se concretizando com a presença dessas redes nacionais e internacionais.

Para analisar as estratégias dos hotéis dentro do Turismo de Negócios e de Eventos, foi preciso concentrar-se nos empreendimentos que se encontram próximos ao centro de Florianópolis, pois são estes que se localizam perto de rodoviárias, grandes centros de convenções, do comércio e do acesso ao aeroporto internacional da cidade. Sendo assim, todos os hotéis entrevistados são classificados como “Hotéis de Negócios” por destinarem seu

serviço às empresas e homens de negócios. Desse modo, observa-se que a maior ocupação desses estabelecimentos é representada por este tipo de turista, assim como também refletem a maior porcentagem do faturamento. Constatou-se que a origem desses clientes é bastante variada, podendo vir de todas as regiões do país ou de fora dele.

Com o mercado tornando-se cada vez mais competitivo, os hotéis devem procurar ter características que os diferencie dos concorrentes. Para isso, cada hotel procura adotar uma estratégia distinta que o faça conseguir uma determinada vantagem competitiva. Pode-se classificar como *Estratégias de Baixo Custo*:

- Redução dos gastos com fornecedor, pois cada um adota o procedimento que mais se enquadra as suas necessidades;
- Redução dos gastos no setor A & B (alimentação e bebidas), em mobiliários e utensílios;
- Melhor utilização dos recursos do hotel;
- Redução dos gastos com energia elétrica, água, telefone; entre outros.

Da mesma forma podem destacadas tais *Estratégias de Diferenciação*:

- Excelência na qualidade do serviço oferecido;
- Condições especiais no que se refere aos preços e promoções à clientes;
- Boa localização do estabelecimento;
- Boas instalações nas Unidades Habitacionais, adaptadas especificamente para o Turista de Negócios e Eventos;
- Espaços próprios para reuniões, eventos, congressos, entre outros.
- Lugares destinados ao lazer do Turista de Negócios e de Eventos, como: sala de jogos, sauna, piscinas e salas de ginástica.

Com a aplicação dos formulários, ficou claro que a maioria dos empreendimentos hoteleiros busca menor custo, ao mesmo tempo em que se diferenciam e atendem ao nicho de mercado correspondente ao Turismo de Negócios e de Eventos. Por isso, é fato que as estratégias adotadas pelos hotéis da Grande Florianópolis consistem no fato de serem “Provedores de Melhor Custo”, pois querem se destacar perante os concorrentes ao mesmo tempo em que buscam melhores custos.

Como sugestão para um futuro trabalho, pode ser feito um estudo dos eventos acontecidos em Florianópolis e quais os devidos impactos causados na economia da cidade,

não só para o setor hoteleiro, mas para as pessoas, para o comércio, e outros setores. De modo que, procura-se definir quais estratégias tomadas por essas instituições para que atendam a esta demanda específica.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS, Eny. **Novos Rumos da Hotelaria.** Disponível em <[www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm](http://www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm)>. Acesso em 06 de janeiro de 2007.

ANDRADE, J. de Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões.** São Paulo: Ática, 1995.

BARBOSA, Gustavo. LEITÃO, Márcia. **Breve História do Turismo e da Hotelaria.** Confederação Nacional do Comércio. Conselho de Turismo: Rio de Janeiro, 2005. 38 páginas

BEPPLER, Luciane Neves. **E afinal, o que é estratégia?** <[www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb129/afinal.shtml](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb129/afinal.shtml)> Acesso em 27 de novembro de 2006.

CAMEIRO, Reginaldo Aparecido. **Identificação do Comportamento de Turista de Eventos Esportivos, a partir de uma análise de critérios para avaliação dos serviços turísticos na cidade de Maringá.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal. GONÇALVES, Maria Helena Bareto. **Introdução ao Turismo e Hotelaria.** Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

COSTA, Alexandre Azevedo Magalhães. **Relações Públicas e Hotelaria,** 2004. Disponível em: < [www.mundorp.com.br/alexandre.htm](http://www.mundorp.com.br/alexandre.htm) >

COUTINHO, Luciano. FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 2ª Edição. São Paulo: Papirus, editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CRAIG, James. GRANT, Robert. **Gerenciamento Estratégico: Recursos, Planejamento, Custo-Eficácia, Metas.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.



FERRAZ, João Carlos. KUPFER, David. HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, A. **Estratégia.** Editora Verbo: Lisboa, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Edição. Editora Atlas: São Paulo, 2002.

JÚLIO, Carlos Alberto e NETO, José Salibi. **Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos imprescindíveis.** Coletânea HSM Management. Editora Publifolha: São Paulo, 2002.

LAURINDO, Carolina Pereira. **Identificação do Padrão de Concorrência do Setor Hoteleiro da Ilha de Santa Catarina.** Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Graduação em Ciências Econômicas. Florianópolis, 2004.

Matéria publicada na Edição nº. 15 da Revista Eventos de novembro de 2003: Florianópolis: A Ilha da Magia.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. Tradução: COOK, James Sunderland. **O processo da Estratégia.** 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia, 2001.** <[www.uniplac.net/mestradoadministracao/artigos/11\\_2.pdf](http://www.uniplac.net/mestradoadministracao/artigos/11_2.pdf)> Acesso em 27 de novembro de 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar.** 3ª Edição. São Paulo, Atlas: 2001.

OTERO, Danilo. **Tipologia dos Hotéis.** Disponível em <[www.hotelinsite.com.br/brasil\\_tipos.html](http://www.hotelinsite.com.br/brasil_tipos.html)>. Acesso em 06 de janeiro de 2007.

PIAZZALUNGA, Guilherme Paoliello. CRUBELLATI, Priscila Maria Medeiros. **O emprego de técnicas específicas de relações públicas para formar um conceito frente ao público.**

Universidade Estadual de Londrina, PR: 2002. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicossemgeral/0017.htm](http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicossemgeral/0017.htm)> Acesso em 06 de janeiro de 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade:** notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na Economia Capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

RATES, Zeni. **Hotelaria em Santa Catarina e em Florianópolis.** Midiatur: Florianópolis, 2002. Disponível em: < [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)>

Sites:

[www.abih.com.br](http://www.abih.com.br);

[www.santur.sc.gov.br](http://www.santur.sc.gov.br);

[www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br);

[www.guiafloripa.com.br](http://www.guiafloripa.com.br).

SOUZA, Welson Roberto de. **O papel dos gerentes de hotéis voltados ao Turismo de Negócios:** Um estudo de Caso. Florianópolis, UFSC, dezembro 2001.

TAVARES, Fred. **O Conceito da Estratégia Empresarial.** <[www.marketing.com.br/fred\\_jan04.html](http://www.marketing.com.br/fred_jan04.html)> Acesso em 27 de novembro de 2006.

THOMPSON Jr., Arthur. STRICKAND III, A. J. **Planejamento Estratégico:** Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

WANDERLEY, Henrique. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados ao Turismo de Negócios na cidade de São Paulo.** Escola Politécnica da USP. Dissertação de Mestrado. 98 págs. São Paulo: 2004.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio – Econômico  
Departamento de Ciências Econômica  
Curso de Economia – TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)  
Professor Orientador: Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Acadêmica: **Natasha Medeiros Pereira**

Telefone para contato: (48) 32477812 ou (48) 84039389 ou (48) 3224-2884

Objetivo da Aplicação do Questionário: O questionário é importante, pois com ele posso obter os dados e informações necessárias para conclusão da Monografia que tem por objetivo “Identificar as estratégias competitivas dos Hotéis que visam atender o turista dentro do segmento de Turismo de Eventos e Negócios na Grande Florianópolis”. Todos os dados fornecidos permanecerão em sigilo, não sendo identificado nenhum dos empreendimentos entrevistados.

Nome do Estabelecimento: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_

Data de Inauguração: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Número de Unidades Habitacionais: \_\_\_\_\_

Número de Leitos: \_\_\_\_\_.

Número de Funcionários:

Com ensino superior: \_\_\_\_\_.

Com ensino médio: \_\_\_\_\_.

Com ensino fundamental: \_\_\_\_\_.

Infra – Estrutura do Hotel: \_\_\_\_\_.

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_.

Cargo ou Função: \_\_\_\_\_.

Data da Entrevista: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

1. Qual a tipologia do empreendimento? **OBS.:** Assinalar as duas principais tipologias do empreendimento

( ) Hotel de Negócios;

( ) Hotel Histórico;

( ) Hotel de Lazer;

( ) Pousada.

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

2. Qual a taxa média de ocupação do Hotel?

Na alta temporada: \_\_\_\_\_ %

Na baixa temporada: \_\_\_\_\_ %

3. Qual a participação dos tipos de clientes no Faturamento do Hotel?

a) Baixa Temporada:

\_\_\_\_\_ % Negócios    \_\_\_\_\_ % Eventos    \_\_\_\_\_ % Turistas de Lazer    \_\_\_\_\_ % Outros.

b) Alta Temporada:

\_\_\_\_\_ % Negócios    \_\_\_\_\_ % Eventos    \_\_\_\_\_ % Turistas de Lazer    \_\_\_\_\_ % Outros.

4. Qual a origem dos principais clientes do Hotel?

( ) Sul \_\_\_\_\_ %

( ) Sudeste \_\_\_\_\_ %

( ) Norte \_\_\_\_\_ %

( ) Nordeste \_\_\_\_\_ %

( ) Centro – Oeste \_\_\_\_\_ %

( ) Estrangeira \_\_\_\_\_ %

5. Qual a média de tempo que fica no estabelecimento um turista que vem a Negócios ou para Eventos?

( ) de 1 a 3 dias

( ) de 4 a 7 dias

( ) de 8 a 10 dias

( ) 11 dias a um mês

( ) um mês ou mais.

6. A empresa procura adotar alguma estratégia de baixo custo, isto é, procura reduzir os custos?

( ) Sim.

( ) Não

7. Os clientes do empreendimento são sensíveis ao preço, ou seja, um pequeno aumento no preço os faz optarem por outro hotel?

( ) Sim.

( ) Não

8. Qual o poder dos clientes em alterar os preços cobrados pelo empreendimento?

( ) O hotel cobre o preço do concorrente para manter o cliente;

( ) A tarifa é a mesma, independente da escolha do cliente;

( ) O hotel muda a tarifa em algumas condições.

Quais?

---

9. Como são estabelecidos os preços das diárias do empreendimento?

( ) Com base nos custos;

( ) De acordo com a concorrência;

( ) De acordo com variáveis macro - econômicas (como inflação);

( ) Por critério próprio. Quais? \_\_\_\_\_.

10. Em quais departamentos o hotel busca a redução de custos?

- ( ) Alimentação;  
 ( ) Treinamento dos funcionários;  
 ( ) Corte na mão – de – obra;  
 ( ) Mobiliário e Utensílios;  
 ( ) Benefícios ao Cliente;  
 ( ) Fornecedor;  
 ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11. O hotel adota algum procedimento com os fornecedores que permita reduzir custos?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. O empreendimento tem parceria com que tipos de empresas relacionadas com o trade turístico que permita-o baixar seu custo? Que tipo de parcerias? E de que forma acontecem?

- ( ) Agências \_\_\_\_\_  
 ( ) Operadoras \_\_\_\_\_  
 ( ) Locadoras de Veículos \_\_\_\_\_  
 ( ) Conventions e Visitors Boreau \_\_\_\_\_  
 ( ) Associações de Classe \_\_\_\_\_  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

13. Qual a porcentagem de participação no faturamento da hospedagem é adquirida por:

- \_\_\_\_\_ % Agência  
 \_\_\_\_\_ % Operadoras  
 \_\_\_\_\_ % Balcão  
 \_\_\_\_\_ % Outras

14. O hotel oferece treinamento para seus funcionários?

- ( ) Sim ( ) Não

15. Com que frequência?

- ( ) Mensal ( ) Trimestral ( ) Bimestral ( ) Anual

16. Onde são oferecidos estes treinamentos?

- ( ) Na própria empresa, por pessoas da empresa.  
 ( ) Na própria empresa, mas por pessoas contratadas de fora.  
 ( ) Fora da empresa por agencias especializadas.  
 ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

17. Os funcionários podem sugerir alguma mudança ou até participar das decisões do empreendimento?

- ( ) Sim ( ) Não

Para a questão 18, responder:

- 1 – Muito Importante;
- 2 – Importante
- 3 – Pouco Importante
- 4 – Nenhuma Importância

18. De que maneira o hotel busca se diferenciar frente aos concorrentes?

- Através de Publicidade (televisão, jornal, revistas, outdoor, etc)
- Participação em feira e eventos
- Investindo na preservação ambiental
- Investindo na imagem do produto / empresa
- Qualidade na prestação de serviços
- Preço
- Promoções
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_.

19. Situação dos seguintes itens:

- \* Localização geográfica para o cliente do turismo de eventos ou do Turismo de Negócios:  
 Excelente  Boa  Ruim.

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- \* Beleza externa do prédio do hotel:  
 Muito bonito  nível razoável de beleza  pouco atraente
- \* Espaço dos Quartos em m2 \_\_\_\_\_
- \* Conservação dos Quartos (incluindo pintura, móveis, banheiro, ducha)  
 Excelente estado  bom estado  mal estado de conservação
- \* Possui aparelho de ar condicionado nos quartos ?  
 sim  não.  aparelho de parede  aparelho split
- \*  TV a cabo  antena parabólica
- \*  Internet nos quartos
- \* Possui mesa e cadeira para trabalhos nos quartos ?  
 Sim  Não
- \* Possui piscina: normal  térmica .
- \* Possui sala de ginástica com  
 esteira. Quantas? \_\_\_\_\_  
 aparelhos de musculação
- \* Possui área de jogos?

( ) Sim ( ) Não

\* ( ) Outros. Quais?  
\_\_\_\_\_.

20. O hotel busca fazer um estudo sobre as necessidades e comportamentos dos clientes que vêm a Negócios ou a Eventos:

( ) Sim ( ) Não  
Que tipo de estudo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

21. Como é a qualidade do café da manhã.

- \* Oferece quantos tipos de suco de frutas? O suco é natural ?
- \* Oferece ( ) ovos mexidos ( ) salsicha ( ) presunto ( ) apresuntado ( ) cereais ( ) iogurte
- \* ( ) bolos simples ( ) tortas doces ( ) manteiga ( ) margarina ( ) queijo prato ( ) queijo minas ( ) outros.

22. O hotel possui restaurante?

( ) Sim ( ) Não  
Qualidade das instalações do restaurante?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Qual o grau de utilização do restaurante do hotel pelos clientes?

( ) 0 a 20% ( ) 20% a 50% ( ) 50% a 70% ( ) 70% a 100%.

24. O hotel tem seu próprio espaço para Reuniões, Eventos, Palestras, Congressos, entre outros, que satisfaça os clientes? ( ) Sim ( ) Não

25. Quantos espaços para estes fins, e qual é a dimensão destes espaços?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. O empreendimento possui em sua infra-estrutura espaço adequado nas UH's que atenda aos clientes que precisem usar computadores, ou deixar seus pertences pessoais?

( ) Sim ( ) Não

27. O hotel possui seu próprio bar, ou está localizado perto de bares, que tenham bebidas diversificadas ao gosto do cliente e que funcionem 24 horas por dia?

( ) Sim ( ) Não

28. Qual a forma mais utilizada para fazer propaganda do hotel?

Caso adote mais de uma forma, coloque por ordem de importância:

1 – Muito Importante; 2 – Importante ou 3 – Pouco Importante

- ( ) televisão  
 ( ) jornal  
 ( ) revista  
 ( ) outdoor

29. As características diferenciadoras do empreendimento são devidamente reconhecidas, isto é, valorizadas pelos clientes? De que forma se mostra?

- ( ) Sim ( ) Não

---



---



---



---

30. A empresa procura diferenciar e ao mesmo tempo controlar custos?

- ( ) Sim ( ) Não  
 Como?

---



---



---

31. A empresa busca especializar-se no nicho de mercado no qual procura atender?

- ( ) Sim ( ) Não

32. Na sua opinião, qual atrativo chama mais atenção do cliente ao fazer sua escolha?

---



---



---

33. O hotel oferece alguma promoção especial para o cliente que vem a negócios ou para eventos?

---



---



---



---

34. Os clientes deste segmento (Turismo de Negócios e Eventos) buscam preços menores ou melhor qualidade nos serviços?

---



---



---

35. Existe algum tipo de vantagem ao cliente para que este retorne ao hotel?

---



---



---



---



---

36. O empreendimento considera o turismo de eventos e de negócios um segmento atrativo, isto é, lucrativo e em constante crescimento, tanto em baixa quanto em alta temporada?

Sim

Não

Por

quê?

---



---



---

37. A globalização possibilitou a entrada de novas cadeias hoteleiras no país e em Florianópolis. De que forma isto impacta no setor levando em conta o Turismo de Eventos e de Negócios em Florianópolis?

Positivamente

Negativamente

Por

quê?

---



---



---

38. O hotel faz parte de alguma cadeia hoteleira?

Sim

Nacional. Qual? \_\_\_\_\_

Internacional. Qual? \_\_\_\_\_

Não

Na sua opinião, existe alguma vantagem o hotel fazer parte de uma rede, nacional ou internacional? Por quê?

---



---



---



---

39. O hotel terceiriza quais serviços?

---



---



---



---

40. Fora a hospedagem, que outras fontes contribuem para aumentar a renda do empreendimento?

Eventos

Aluguel de espaço físico

Estacionamento

Serviços Diversos

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

41. O hotel realiza alguma avaliação dos serviços oferecidos?

Sim

Não