

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CAROLINA PEREIRA LAURINDO

IDENTIFICAÇÃO DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR  
HOTELEIRO DA ILHA DE SANTA CATARINA

Florianópolis

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## Identificação do padrão de concorrência do setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina

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

Por Carolina Pereira Laurindo

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras - Chaves:

- 1 Setor Hoteleiro
- 2 Padrão de concorrência
- 3 Grupos estratégicos

Florianópolis, novembro de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota \_\_\_\_\_ a aluna Carolina Pereira Laurindo na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

---

Prof. Dr. João Rogério Sanson

---

Prof. Dr. Renato Ramos Campos

### **AGRADECIMENTOS:**

- A Deus, pela força para conquistar mais essa vitória em minha vida.
  
- Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pelos conhecimentos transmitidos, pela orientação competente, pela dedicação e incentivo na execução deste trabalho.
  
- A Universidade Federal de Santa Catarina, por me propiciar um ensino de qualidade.
  
- Aos meus pais, Mário e Eracy, por estarem todo o tempo ao meu lado e pelo estímulo que sempre me deram, a quem devo graças pelo amor e exemplo de vida.
  
- As minhas irmãs amigas, Fabiana e Denise, por estarem do meu lado sempre que fosse possível e em todos os momentos difíceis.
  
- A meu namorado Felipe, por me entender em todos os momentos que estive ausente e por me escutar sempre que eu precisava.
  
- As minhas avós pelo amor, carinho e incentivo.
  
- A minha família, por me dar forças nos momentos de incertezas e indecisões.
  
- As minhas amigas, pelo companheirismo, apoio e amizade.
  
- Aos hotéis e pousadas por colaborarem com informações sobre suas empresas.

**RESUMO:**

Esta monografia de conclusão de curso constitui uma pesquisa científica e qualitativa, operacionalizada por meio do método descritivo. Teve como principal objetivo estudar o padrão de concorrência do setor hoteleiro de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. Para atingir seu propósito, evidenciou-se primeiramente uma pesquisa teórica sobre a competitividade, seus fatores determinantes, formas e padrão de concorrência, estratégias competitivas e grupos estratégicos. Em seguida foi dado um panorama do setor hoteleiro do mundo e do Brasil. Posteriormente, analisou-se o setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina como um todo, buscando abranger diferentes tipos de empreendimentos hoteleiros e categorizando-os em quatro grupos estratégicos. Para isso foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas no intuito de levantar o perfil estratégico destas empresas.

**PALAVRAS CHAVES:** setor hoteleiro, padrão de concorrência, grupos estratégicos.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. PROBLEMÁTICA .....	11
1.2. OBJETIVOS .....	13
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i> .....	13
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.3. <i>Metodologia</i> .....	13
<b>2. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE COMPETITIVIDADE, CONCORRÊNCIA E GRUPOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>16</b>
2.1. COMPETITIVIDADE .....	16
2.2. PADRÃO DE CONCORRÊNCIA.....	18
2.3. FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE .....	18
2.3.1. <i>Fatores Empresariais</i> .....	19
2.3.2. <i>Fatores Estruturais</i> .....	20
2.3.3. <i>Fatores Sistêmicos</i> .....	22
2.4. FORMAS DE CONCORRÊNCIA: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	24
2.4.1. <i>Estratégia de Provedor de Baixo Custo</i> .....	24
2.4.2. <i>Estratégia de Diferenciação</i> .....	25
2.4.3. <i>Estratégia de Provedor de Melhor Custo</i> .....	27
2.4.4. <i>Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado</i> .....	28
2.5. VANTAGENS COMPETITIVAS NA VISÃO DE POSSAS .....	29
2.5.1. <i>Vantagens de custos</i> .....	29
2.5.2. <i>Vantagens de diferenciação de produto</i> .....	31
2.6. ESTRATÉGIAS NA VISÃO DE CONTADOR .....	34
2.6.1. <i>Campos de Competição</i> .....	34
2.6.2. <i>Armas de Competição</i> .....	41
2.7. GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	46
2.7.1. <i>As Cinco Forças Competitivas e os Grupos Estratégicos</i> .....	48
<b>3 PANORAMA DESCRITIVO DO SETOR HOTELEIRO .....</b>	<b>51</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO HOTELEIRA .....	51
3.1.1. <i>Quanto a categoria</i> .....	51
3.1.2. <i>Quanto à tipologia</i> .....	53
3.1.3. <i>Quanto à localização</i> .....	55
3.2. HOTELARIA NO MUNDO .....	58
3.3. HOTELARIA NO BRASIL.....	66
3.3.1. <i>Cadeias Hoteleiras Nacionais</i> .....	71
3.3.2. <i>Hotéis Independentes</i> .....	73
3.3.3. <i>Tendências para o futuro</i> .....	76
<b>4. ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO DA ILHA DE SANTA CATARINA.....</b>	<b>77</b>
4.1. AVALIAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO .....	77

4.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	86
4.2.1. <i>Grupo Estratégico I</i> .....	86
4.2.2. <i>Grupo Estratégico II</i> .....	87
4.2.3. <i>Grupo Estratégico III</i> .....	87
4.2.4. <i>Grupo Estratégico IV</i> .....	88
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>91</b>

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 – Questionário..... 94



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Tipologia do empreendimento .....	77
Figura 2 – Principais Clientes.....	78
Figura 3 – Origem dos clientes.....	79
Figura 4 – Programa de Fidelidade dos Hotéis.....	80
Figura 5 – Influência dos clientes nas estratégias da empresa .....	81
Figura 6 – Política de preços do hotel .....	82
Figura 7 – Estabelecimento dos preços das diárias .....	83
Figura 8 – Formas de diferenciação .....	84
Figura 9 – Estratégia da concorrência adotada pela empresa.....	85

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Classificação Hoteleira.....	52
Tabela 2- Grupos Estratégicos.....	86

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Problemática**

A globalização é um fenômeno que vem ocorrendo mundialmente, desde o final do século XX, e impactando toda a economia mundial. Isto porque, com a abertura do mercado, a concorrência aumentou fazendo com que elevasse a necessidade e cuidado ao elaborar novas estratégias.

Segundo Gonçalves (1999, p. 24), “a globalização econômica pode ser definida como a interação de três processos distintos: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais”.

Com a abertura do mercado, ocorreu a entrada de empresas transnacionais no Brasil e em todo o mundo. Isto facilitou o acesso dessas à empréstimos internacionais e a se instalarem em locais onde os custos fossem mais viáveis, gerando vantagens competitivas frente as empresas nacionais.

O acirramento da concorrência nos mercados internacionais foi evidente, visto que as pessoas passaram a exigir melhor qualidade dos produtos e serviços que muitas empresas estrangeiras possuíam. Já as empresas nacionais, que possuíam baixa competitividade, tiveram que se moldar ao novo panorama econômico mundial. Isto fez com que as empresas passassem a olhar o movimento de seus concorrentes e elaborar estratégias no intuito de obter uma vantagem competitiva na sua área de atuação.

Assim, a economia brasileira nos anos 90, deixa de ser uma economia fechada, com grande presença do Estado e com altas taxas de inflação. O Brasil passa por algumas modificações, compreendidas pela abertura da economia, fluxo de comércio e capitais internacionais e aumento da concorrência. Ainda cabe ressaltar que este período foi marcado pela estabilização econômica que originou uma queda na taxa de inflação além da redução do papel do Estado na economia.

Frente a toda esta mudança de cenário econômico brasileiro, o turismo também sofreu grandes alterações, fazendo com que aumentassem as ações da EMBRATUR

(Instituto Brasileiro do Turismo), no intuito de elevar a demanda de turistas no país. Enquanto em 1994 a EMBRATUR investia U\$ 3,1 milhões em marketing do país, em 2001 este valor cresceu para U\$ 26 milhões. Este investimento foi compensado pelo aumento dos turistas no Brasil que em 1992 somavam um número de 1,7 milhões, enquanto em 2002 este número passou para 3,8 milhões de turistas. Estes que em 1992 geravam uma receita cambial de U\$ 1,3 bilhões, passaram a gerar receita de U\$ 3,1 bilhões em 2002. Todos estes números deixam claro a necessidade de elevar o número de meios de hospedagem neste país.

Devido a todos estes acontecimentos, nos anos 90, o setor hoteleiro passa para um novo estágio. No início do governo Collor, o BNDES passa a oferecer uma linha de crédito especial para a construção de hotéis. Com a implementação do Plano Real, os investidores institucionais passam a se interessar na construção de novos hotéis devido à possibilidade de retornos sobre o capital aplicado (RODRIGUES, 2002). A partir de 1994, grandes redes hoteleiras internacionais entram no mercado brasileiro, fazendo com que aumentasse a competição do setor, visto que estas já vieram com um padrão de qualidade e de serviços, além do que já eram mundialmente conhecidas. Parte daí a necessidade dos empresários nacionais investirem em novas estratégias, no intuito de agregar valor ao seu produto e se tornar um meio de hospedagem competitivo.

Em Florianópolis, a expansão do turismo também ocorreu. Em 1990 o número de turistas que visitavam Florianópolis incluindo nacionais e estrangeiros totalizavam 302.657 pessoas, enquanto em 2003, totalizavam 308.194 pessoas.

No que tange ao setor hoteleiro de Santa Catarina, verifica-se que ele está saindo de uma crise recente gerada pela diminuição dos turistas argentinos. Segundo pesquisas da SANTUR, o setor conta com um bom índice de profissionalização e uma aprovação de 98% dos serviços. Em consequência disto estão crescendo os investimentos em hotéis no Estado de Santa Catarina. A maioria deles encontra-se em Florianópolis e são voltados para turismo de negócios. (ABIH(a), 2004). Recentemente, pode-se observar a entrada de grandes redes hoteleiras na cidade, destaca-se a grande administradora Accor, com as redes hoteleiras, Íbis, Parthenon e Sofitel (em construção), o Hotel Majestic, a Bristol (Hotel Castelmar), a rede Blue Tree, e a rede Intercity, dentre outras atuantes em Florianópolis.

Enfim, devido à fase em transição da hotelaria moderna no país, com a entrada de grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais busca-se cada vez mais uma vantagem competitiva perante os concorrentes, sendo assim este trabalho visa responder “Qual o padrão de concorrência do setor hoteleiro na Ilha de Santa Catarina ?”

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar o padrão de concorrência do setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Expor uma abordagem teórica sobre padrão de concorrência setorial;
- Apresentar as características do setor hoteleiro;
- Realizar uma descrição histórica do setor hoteleiro em nível mundial e nacional;
- Identificar e analisar as formas de concorrência existentes no setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina.

## **1.3. Metodologia**

### **1.3.1. Natureza do Estudo**

Este trabalho terá como natureza a pesquisa qualitativa, pois trata de analisar o setor através de aplicação de questionários e observação do mercado, isso porque este possui uma grande complexidade.

Segundo Siqueira (1995), as vantagens da utilização da pesquisa qualitativa, ou seja, de entrevistas individuais, é que elas podem explorar questões mais complexas e assim,

obterem-se respostas mais aprofundadas, além de possibilitar entrevistas mais demoradas e também garantia de sigilo. Isso facilita interpretar detalhes com um maior grau de complexidade, ou ir explorar mais alguma pergunta que tiver grande relevância no momento da entrevista.

### **1.3.2. Caracterização do Estudo**

Este item está subdividido em relação aos objetivos, ao conteúdo e aos procedimentos técnicos. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa terá como base o Método Descritivo, visto que está baseada na especificação dos objetivos, ou seja, os resultados vão determinar as relações entre as variáveis. Com isso, analisar-se-á a relação entre o referencial teórico estudado e o comportamento do setor.

No que tange ao conteúdo, será enfatizado a pesquisa aplicada visto que serão analisados dados da realidade no intuito de estabelecer o padrão de concorrência do setor hoteleiro.

No aspecto de procedimentos técnicos, será levada em conta, tanto a pesquisa bibliográfica, ou seja, a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos, quanto levantamento, ou seja, aplicação de entrevistas individuais, através de questionários, no intuito de se conhecer melhor determinado problema.

### **1.3.3. População**

A população necessária para o desenvolvimento do trabalho serão os hotéis e pousadas da Ilha de Santa Catarina, os quais estarão respondendo os questionários e contribuindo para traçar o padrão de concorrência do setor hoteleiro.

#### **1.3.4. Técnicas de coleta de dados**

Na coleta de dados serão utilizados tanto dados primários quanto os secundários. Os dados primários, ou seja, aqueles coletados pela primeira vez, serão aqueles que dizem respeito aos questionários aplicados. Os dados secundários serão oriundos de livros, artigos científicos e dissertações que se encontram a disposição em bibliotecas, *internet*, ou em qualquer outra fonte de pesquisa. Estes serão indispensáveis para todo o referencial teórico do trabalho.

## **2. Considerações teóricas sobre competitividade, concorrência e grupos estratégicos**

Este capítulo, que serve de base para o estudo de caso proposto, trata da discussão de importantes aspectos teóricos. Todavia, este foi dividido em seções. Primeiramente abordou-se sobre competitividade, seus fatores determinantes e padrão e formas de concorrência. Em seguida, apresentou-se sobre vantagens competitivas e estratégias. E por fim discutiu-se sobre grupos estratégicos.

### **2.1. Competitividade**

O processo de globalização da economia mundial faz com que as empresas, cada vez mais, procurem um diferencial competitivo para se manterem no mercado. Isto requer maior competência na qualidade dos serviços prestados e na busca por informações relevantes. Neste sentido, a competitividade passa a fazer parte do mercado gerando uma nova dinâmica nos diversos setores da economia.

Todavia, evidencia-se que a definição de competitividade ainda é alvo de muitas discussões e debates, não tendo seu conceito definido. O que se sabe é que é um fenômeno que está inserido na economia fazendo com que as empresas se dediquem a estarem em um padrão mais elevado.

“Estudos recentes costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos” (FERRAZ, 1997, p. 1). Sendo assim, o autor define que esta pode apresentar duas famílias, uma que diz respeito ao desempenho e outra a eficiência, conforme o conceito acima ressaltou.

A primeira família, aquela em que a competitividade é vista como um desempenho, chama-se competitividade revelada. Esta envolve a participação no mercado (*market-share*) de empresas em um determinado período de tempo onde a posição competitiva será definida pela demanda do mercado. Seu indicador mais imediato são as exportações. Algumas fontes de competitividade seriam definidas pela eficiência na utilização de recursos produtivos. Esta família trata a competitividade como uma variável *ex-post* que



sintetiza fatores preço e não preço (qualidade de produtos, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação do produto) (FERRAZ, 1997).

A segunda família, aquela em que a competitividade é vista como eficiência, é chamada de competitividade potencial. Esta evidencia a capacidade da empresa em converter, com máximo rendimento, insumos em produtos. Os indicadores, diferentemente da primeira família, são buscados no comparativo de custos e preços, em coeficientes técnicos e em produtividade dos fatores. A competitividade será definida através da escolha de técnicas pelo produtor. Quanto maior o domínio sobre as técnicas produtivas, maior a possibilidade da empresa de competir com sucesso. Além disso, este é um fenômeno *ex-ante*, ou seja, através das técnicas praticadas será definido o grau de capacitação da empresa (FERRAZ, 1997).

Ao analisar as duas famílias, o autor verifica que são enfoques limitados visto que analisam apenas o comportamento passado dos indicadores. Em consequência disso, o autor define a competitividade como:

Capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. [...] A definição busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade (FERRAZ, 1997, p. 3) .

De acordo com Ferraz (1997), no processo de decisão das estratégias empresariais, que visam adequá-las às metas de desempenho da empresa, se deve buscar elementos centrais para que a competitividade possa ser compreendida. Para isso, a decisão estratégica deve ser avaliada de duas maneiras:

- A estratégia deve ser factível: dependendo da própria capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação de maturação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes.

- A estratégia deve ser economicamente atrativa: determinada pelo balanço dos gastos requeridos no seu financiamento frente aos riscos esperados e retornos proporcionados.

Sendo assim, Ferraz (1997, p. 3) ressalta que, a “competitividade, não é uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, é uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado”.

## **2.2. Padrão de Concorrência**

“Um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico” (FERRAZ, 1997, p. 3).

Segundo Ferraz (1997), as empresas formulam as estratégias competitivas de acordo com os fatores críticos de sucesso competitivo atuais e futuros, sendo assim, os padrões de concorrência condicionarão o processo decisório das estratégias competitivas das empresas. Estes são influenciados por características estruturais e comportamentais, sejam referentes ao seu setor ou ao sistema econômico.

A competitividade é, portanto, 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 definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão concorrencial setorial (FERRAZ, 1997, p. 7)

De acordo com Ferraz (1997, p.9), “o padrão de concorrência é a variável determinante, e a competitividade a variável determinada ou de resultado”. Sendo assim, para a avaliação da competitividade, os padrões de concorrência apresentam duas características:

- São idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva: cada vantagem competitiva apresenta importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado;
- São mutáveis no tempo: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral.

## **2.3. Fatores Determinantes da Competitividade**

Ferraz (1997) evidencia que, os fatores determinantes da competitividade são um conjunto de fatores relacionados tanto à firma quanto à estrutura da indústria e do mercado, além do sistema produtivo como um todo. Estes são divididos em empresariais, estruturais e sistêmicos.

De modo geral, os fatores empresariais e sistêmicos têm incidência mais horizontal, isto é, apresentam caráter mais genérico em termos das formas e intensidades com que influenciam a competitividade nos diversos setores industriais. Em contraposição, os fatores estruturais apresentam um nítido caráter setor-específico, refletindo mais diretamente as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupos de setores similares (FERRAZ, 1997, p. 13)

### 2.3.1. Fatores Empresariais

São fatores internos à empresa, ou seja, aqueles em que ela tem o poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de variações no processo decisório. Estes se subdividem em:

- Gestão Competitiva: as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Essas são as tarefas centrais da gestão empresarial competitiva. Na evolução organizacional das empresas, se verifica: tendência a diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando; aumento da densidade do fluxo de informações horizontais; crescem as interações envolvendo mercadorias e tecnologias, exigindo que a empresa atue como elo em uma rede de relações envolvendo fornecedores e clientes.

- Capacidade Inovativa: a inovação tecnológica tem grande importância para a competitividade. O resultado econômico da empresa está ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico. Aumenta a importância dos departamentos de desenvolvimento de produtos. Os fatores relacionados à possibilidade de aumentar a competitividade das empresas são: habilidade em lidar com uma atividade que apresente alto grau de incerteza quanto aos resultados; necessidade de inter-relação desta com as demais atividades da empresa.

- Capacidade Produtiva: surge um novo paradigma produtivo onde a qualidade do produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade. Os equipamentos de base

microeletrônica são cada vez mais utilizados. As inovações organizacionais podem ser agrupadas em conjuntos em função do objetivo perseguido: métodos de economia de tempo e de materiais como o *just-in-time*, *kanban* e redução de lotes; métodos de organização do processo de trabalho com celulização, grupos semi-autônomos ou círculos de controle de qualidade; métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da qualidade total e programas zero-defeito.

- Recursos Humanos: reformulações no relacionamento com a força de trabalho. A tarefa central é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos que, sem prejuízo de produtividade, orientem-se para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação. Visando motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência. Neste contexto, prevalece a multifuncionalidade, pois há necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas. O elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal de chão de fábrica.

### **2.3.2. Fatores Estruturais**

São fatores em que o processo de concorrência limita a capacidade de intervenção da empresa. Apresentam especificidades setoriais mais nítidas visto que sua importância está relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Estes se subdividem em:

- Mercado: o dinamismo do mercado é um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos propiciam crescimento sustentado e produtividade industrial. No entanto, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar a competitividade. De fato, consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos que

pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente ou capacitação e de melhoria contínua de eficiência. Observa-se em todos os setores a difusão de padrões de consumo mais fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados. A tendência geral é a de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e da *descommoditização* dos básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela. Outro fator estrutural no nível dos mercados que caracteriza a competitividade é a presença sistemática no mercado internacional, expondo a empresa a uma clientela mais variada e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo o aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo. As vendas externas podem ser um fator importante de estímulo à competitividade.

- Indústria: analisa-se a forma como a indústria se organiza. As mudanças nos padrões de concorrência derivadas do surgimento das novas fontes de competitividade e da perda da importância da vantagem competitiva tradicional levaram a movimentos diferenciados. Nos setores de elevada intensidade de capital as empresas optaram por processos de re-centragem preferindo se especializar em linhas de produtos afins em termos de base tecnológica ou da área de comercialização em vez de se dispersar em portfólios de produtos que, embora lucrativos isoladamente, apresentam baixa sinergia. Nos setores de menor intensidade de capital formam-se redes cooperativas horizontais, no intuito de propiciar maior eficiência empresarial ou a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais não poderiam ter acesso. Este é um caso típico de pequenas e médias empresas. A intensificação de cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais competitivas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

- Regimes de Incentivos e Regulação da Concorrência: ambiente de elevada rivalidade inter-empresarial favorecem a competitividade pois submetem as empresas a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção. Este item diz respeito às características comportamentais da empresa. A disposição das firmas competirem no mercado pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitas for eficaz. 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. Isto exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais.

### 2.3.3. Fatores Sistêmicos

São fatores que constituem externalidades para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Estes se subdividem em:

- Determinantes Macroeconômicos: são divididos em três grupos: os que dizem respeito ao regime cambial, os relacionados às políticas de regulação macroeconômica (política monetária, fiscal e de rendas) e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno, e os que se referem a natureza e características do sistema de crédito da economia.

- Determinantes Políticos-institucionais: diz respeito a um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Destaca-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica. Assim, conjuntos de políticas e instituições que podem ter um efeito altamente positivo sobre a competitividade em determinado período, podem se tornar disfuncionais ou contraproducentes em outro contexto, enquanto outras medidas e instituições outrora de pouca relevância podem passar a ter um papel central para o desenvolvimento competitivo.

- Determinantes Legais-regulatórios: dentre o conjunto de políticas públicas, há aquelas em que o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória. Os principais instrumentos regulatórios são: a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. As regulações visam também, harmonizar as condições de intervenção e regulação do Estado na economia local e as regras recomendadas por organismos multilaterais ou vigentes nos principais blocos de países e parceiros comerciais.

As políticas de defesa da concorrência, consumidor e meio ambiente afetam diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados, devido ao efeito de promover e estimular certas estratégias empresariais e de controlar e coibir outras. O aprimoramento dessas regulações tem se revelado importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência produtiva e principalmente melhoria da qualidade e aumento do grau de sofisticação tecnológica tanto dos processos produtivos quanto dos produtos da indústria local. Observa-se também um maior entrosamento entre as regulações e a política comercial.

- Determinantes Infra-estruturais: os determinantes de maior influência sobre a competitividade da indústria local referem-se a oferta de energia farta, regular e confiável; rede de transportes integrada, moderna e eficiente; e a ampla disponibilidade, a baixo custo e principalmente a qualidade da rede de telecomunicações. Em uma perspectiva dinâmica para a competitividade não importa apenas que os custos com as telecomunicações, transporte e energia sejam baixos e sim que sempre ocorram investimentos em melhorias e modernização da infra-estrutura da economia.

- Determinantes Sociais: as condições sociais vigentes em uma economia têm importantes efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam, particularmente no que diz respeito à educação e a qualificação da mão-de-obra, a natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

- Determinantes Internacionais: estes se referem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira. No que diz respeito a dimensão produtiva os fatores mais decisivos são as tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos. Em se tratando da dimensão financeira deve-se levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito a direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

## **2.4. Formas de Concorrência: Estratégias Competitivas**

“A estratégia competitiva de uma empresa consiste das abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado” (THOMPSON JUNIOR, 2002, p. 154). Tem como objetivo, conquistar vantagem competitiva no mercado, diminuindo o poder dos concorrentes e atraindo cada vez mais a lealdade dos clientes.

A estratégia competitiva trata exclusivamente do plano de ação para competir com sucesso e criar valor para o cliente. A estratégia de negócio, além de competir, trata também das estratégias das áreas funcionais. Sendo assim a estratégia competitiva tem uma amplitude menor que a estratégia de negócio (THOMPSON JÚNIOR, 2002).

Thompson Júnior (2002), ao analisar estratégias competitivas as dividem em cinco categorias: estratégia de provedor de baixo custo; estratégia de diferenciação; estratégia de provedor de melhor custo; estratégias enfocadas ou de nichos de mercado.

### **2.4.1. Estratégia de Provedor de Baixo Custo**

O empenho para ser provedor de baixo custo geral é uma abordagem competitiva vigorosa em mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços. A meta é abrir uma vantagem de custos sustentável sobre os concorrentes e depois usar a vantagem de baixo custo da empresa como base para colocar preços mais baixos que os preços dos concorrentes e ganhar participação no mercado ou obter uma maior margem de lucro, vendendo ao preço de mercado. A obtenção da liderança de custos baixos significa fazer do baixo custo em relação aos concorrentes o tema de toda a estratégia de negócios da empresa.

Para obter uma vantagem de custos, os custos cumulativos de uma empresa, ao longo da cadeia de valor, devem ser mais baixos que os custos cumulativos de seu concorrente. Os maiores impulsionadores de custos se dividem em duas categorias.

- Impulsionadores de custos estruturais: economias ou deseconomias de escala; efeito da curva de aprendizagem e de experiência; ligações com outras atividades na cadeia;



compartilhamento de oportunidades com outras unidades de negócios dentro da empresa; benefícios da integração vertical *versus* suprimento externo; 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 da capacidade; escolhas estratégicas e decisões operacionais.

Uma estratégia competitiva baseada na liderança de baixo custo funciona melhor quando: a concorrência de preços entre vendedores rivais for vigorosa; o produto da indústria for padronizado; existirem poucas maneiras de obter diferenciação do produto; os compradores usam o produto da mesma maneira; a mudança de um produto para outro pode ser feita a baixo custo; os compradores são grandes e têm poder para barganhar redução nos preços. Enfim, quanto mais sensíveis ao preço forem os compradores, e quanto mais eles forem inclinados a basear sua decisão de compra no vendedor que oferecer melhor preço, mais atraente torna-se a estratégia de baixo custo.

No entanto, toda estratégia acaba tendo desvantagens. Dentre elas se pode citar: descoberta tecnológica que proporcionem redução de custo para os rivais, anulando os investimentos e ganhos de eficiência de um líder de baixo custo; empresas rivais podem achar fácil e barato imitar os métodos de custo baixo do líder, conseguindo assim alguma vantagem por um curto período de tempo; a empresa pode se tornar tão obcecada por reduzir os custos que deixa de reagir contra as variações de mercado.

#### **2.4.2. Estratégia de Diferenciação**

As estratégias de diferenciação tornam-se uma abordagem competitiva atrativa sempre que as necessidades e preferências do comprador forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado. A vantagem competitiva surge quando os compradores tornam-se interessados nos atributos e características que um diferenciador incorporou no produto oferecido, quanto mais forte for a atratividade do comprador pelas características de diferenciação da empresa, mais forte será a vantagem competitiva.

A diferenciação bem sucedida permite que a firma: comande um preço *premium* para seus produtos ou serviços; aumente as vendas unitárias; ganhe lealdade do cliente para sua marca. A diferenciação melhora a lucratividade sempre que o preço extra solicitado pelo produto supera os custos maiores para proporcionar a diferenciação. Suas estratégias são facilmente derrotadas quando a distinção que a empresa procura não for suficientemente valorizada pelos compradores e quando sua abordagem for facilmente copiada ou igualada pelas rivais.

As atividades da cadeia de valor que apresentam melhores oportunidades de diferenciação são: atividade de compras; atividades de P & D orientadas para o produto; atividades de P & D orientadas para o processo de produção; atividades de fabricação; logística de saída e atividades de distribuição; atividades de *marketing*, vendas e serviços.

Para obter uma estratégia de diferenciação bem sucedida deve-se criar valor para o cliente de maneira ainda não vislumbrada pelo adversário, isto pode ser feito através de: incorporação de atributos do produto e características do usuário que reduzam os custos gerais do comprador para usar o produto da empresa; incorporação de características que aumentam o desempenho que o cliente espera daquele produto; incorporação de características que aumentem a satisfação do cliente de maneira não econômica ou intangível.

Uma empresa que evidencia um valor extra, pode efetivamente impor um preço mais alto que o de uma empresa que realmente fornece um valor mais elevado mas não o evidencia eficientemente. Isto porque os compradores raramente pagam por um valor que não percebem. A evidência de valor pode ser tão importante quanto o próprio valor quando: a natureza da diferenciação do produto ou serviço é subjetiva ou difícil de quantificar; os compradores estão fazendo a compra pela primeira vez; os compradores não são sofisticados.

As estratégias de diferenciação funcionam melhor nos mercados em que: existam muitas maneiras de diferenciar o produto ou serviço e muitos compradores percebem estas diferenças como sendo valor; as necessidades e usos do item pelos compradores são diversificadas; as empresas rivais estão seguindo uma abordagem similar de diferenciação. Enfim, as abordagens de diferenciação mais atrativas são as que custariam caro ou seriam difíceis de ser imitadas pelos rivais.

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.

No entanto, esta estratégia também apresenta alguns riscos. Se os compradores virem pouco valor na distinção do produto estão uma estratégia de baixo custo pode derrotar facilmente uma estratégia de diferenciação. Ela também pode ser derrotada se os concorrentes puderem copiar rapidamente a maior parte ou todos os atributos atraentes do produto desenvolvido pela empresa. Sabendo disso, para ser bem sucedida na diferenciação a empresa deve pesquisar fontes duradouras de distinção que sejam onerosas para serem superadas pelas rivais.

### **2.4.3. Estratégia de Provedor de Melhor Custo**

Esta estratégia tem a finalidade de oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro. Ela combina a ênfase em baixo custo com a ênfase em qualidade, serviço, características e desempenho mais que minimamente aceitável. A idéia é criar valor superior atendendo ou excedendo as expectativas do comprador em vários atributos do produto ou serviço e estimulando suas expectativas com o preço.

Tem como finalidade tornar-se provedor de baixo custo de um produto ou serviço com atributos de qualidade boa a excelente, para depois usar a vantagem de custo para vender a um preço mais baixo que o das marcas que tenham atributos comparáveis.

Esta abordagem é chamada de estratégia de provedor de melhor custo porque tem o melhor (mais baixo) custo em relação a produtores cujas marcas são posicionadas comparativamente.

A estratégia do detentor de melhor custo é muito atrativa do ponto de vista da posição competitiva. Ela é um híbrido que permite que a empresa combine os recursos de baixo custo e diferenciação da vantagem competitiva para chegar ao valor superior do comprador. Nos mercados em que a diversidade de compradores torna a diferenciação do produto a norma e muitos compradores são sensíveis ao preço, uma estratégia de detentor

de melhor custo pode ser mais vantajosa que uma estratégia de diferenciação pura associada com a superioridade do produto.

#### **2.4.4. Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado**

O que estabelece as estratégias de enfoque é a atenção concentrada em um pequeno segmento do mercado total. O objetivo é fazer um trabalho de atendimento dos compradores do nicho de mercado alvo melhor que os rivais. A base do enfoque para a vantagem competitiva é: custos mais baixos que os custos dos concorrentes para servir o nicho de mercado; capacidade de oferecer aos membros do nicho algo diferente dos outros concorrentes.

A estratégia de enfoque baseada em custos baixos depende de um segmento de compradores cujas necessidades são menos dispendiosas para satisfazer em comparação com o resto do mercado. A estratégia de enfoque baseada na diferenciação depende da existência de um segmento de compradores que demande os únicos atributos do produto.

Uma estratégia de enfoque torna-se cada vez mais atrativa dependendo: se o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; se o segmento tem bom potencial de crescimento; se ele não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes; se a empresa possui habilidade e recursos para servir o segmento com eficiência; se a empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação pelos clientes e em sua capacidade superior de servir os compradores do segmento.

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

Todavia, esta estratégia, assim como as outras mencionadas anteriormente, possuem riscos. Um deles é que os concorrentes descubram meios eficientes de se igualar a empresa no atendimento no mercado alvo. O segundo é o potencial de que os compradores no nicho

mudem para os atributos do produto procurado pelo mercado como um todo. Um terceiro é que o segmento torne-se tão atrativo a ponto de ser inundado de concorrentes e com isso os lucros passam a ser pulverizados.

## **2.5. Vantagens competitivas na visão de Possas**

No intuito de se diferenciar perante os clientes, a empresa competitiva busca oferecer seus serviços vendendo produtos de qualidade superior ou de preço mais baixo que os rivais. Todavia, segundo Possas (1999), as vantagens competitivas podem ser de custo ou de diferenciação.

### **2.5.1. Vantagens de custos**

Possas (1999) define que para a empresa ter vantagens competitivas de custos ela deve apresentar alguns destes fatores destacados abaixo:

- Economias de escala: ocorre quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos.

- Economias de escopo: são economias de escala referidas a um conjunto de bens e não apenas um só. As economias de escopo se aplicam a produtos com uma mesma base tecnológica ou incluídos numa mesma área de mercado, de tal modo que sua produção ou comercialização tenha pontos em comum.

- Capacidade de financiamento da firma: as boas condições financeiras de uma firma, ou em certos casos, do conglomerado a que pertence, lhe darão vantagem perante seus rivais. Pois tal situação lhe garante menor pressão dos custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão e a inovação e maior capacidade de sobrevivência.

- Patentes e licenciamento de tecnologia: as patentes permitem que as condições de produção das firmas que as detêm sejam únicas. O licenciamento de tecnologia implica algo semelhante, mas com certa subordinação tecnológica da firma adquirente com relação a que cede sua tecnologia. O ritmo muito intenso do progresso tecnológico pode tornar as

patentes irrelevantes. A obsolescência muito acentuada das inovações diminui a importância das patentes que são superadas tão rapidamente quanto a tecnologia.

- Relações com fornecedores (ou) garantia de matérias-primas: a disponibilidade de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo nem sempre está assegurada de modo uniforme a todos os produtores. As relações que a firma mantém com seus fornecedores podem ser de molde a garantir o fornecimento desses insumos de maneira mais ou menos eficaz. Esta relação tem grande importância em três circunstâncias: quando as fontes de matérias-primas são limitadas; quando os insumos são fonte importante de diferenciação do produtor, porque é, sobretudo por meio deles que se dá o avanço tecnológico; em indústrias de montagem, sujeitas a uma técnica organizativa do tipo *kanban*, especialmente quando se trata de produto mais diferenciável e sua qualidade dependa dos insumos e do processo produtivo.

- Relações com a mão-de-obra: esta, em um certo sentido, também é fornecedor. Deve-se visar aos objetivos de garantir a qualidade e o suprimento. Isto significa procurar dar um bom treinamento e qualificação e evitar protestos que levem a paralisações do processo produtivo. Este item é mais importante quanto maior é a qualificação necessária da mão-de-obra e o componente tácito do aprendizado.

- Organização da produção: os métodos de organização da produção e o sistema de qualidade são fundamentais para a garantia de custos menos elevados e podem ser importantes fontes de vantagens de custos e de diferenciação.

- Eficiência administrativa: métodos de administração adequados também são fundamentais para evitar a elevação desnecessária de custos, particularmente em empresas de grande porte. Devem ser tais que favoreçam o fluxo de informações dentro da firma e mantenham níveis de motivação e satisfação elevados entre os funcionários. Quanto maior a firma, mais diferença fará uma boa administração no que diz respeito aos custos e à eficiência dos processos de produção, comercialização e inovação.

- Capacitação: para operar com custos baixos é preciso ter competência. É necessário construir as capacitações nas diversas dimensões concorrenciais relevantes a um custo baixo. Capacitação é uma das dimensões mais relevantes em todos ou quase todos os setores produtivos. O tipo de capacitação relevante é que varia conforme o setor e depende das demais dimensões concorrenciais.

## 2.5.2. Vantagens de diferenciação de produto

Possas(1999), enfatiza que outra maneira de garantir vantagens competitivas é através da diferenciação do produto. Este pode atribuir benefícios desde que possua alguns dos seguintes fatores:

- Especificações: definem o escopo dos fins a que eles podem servir, ou seja, os submercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos. No entanto, não há regras para definir em que casos as especificações podem tornar-se importantes.

- Desempenho ou confiabilidade: refere-se a capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. O desempenho tende a tornar-se mais importante em setores de insumos e bens de capital, pois se reflete na eficiência e qualidade da produção de seu usuário. No caso de bens de consumo também pode ser relevante, sempre que houver uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho

- Durabilidade: um produto que não se estraga facilmente pode tornar-se mais interessante aos olhos do comprador. Para que a durabilidade funcione como vantagem, deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários. A relevância da durabilidade é inversamente proporcional a rapidez com que o avanço tecnológico torna obsoleto o produto em questão, pois não há interesse em que a durabilidade física exceda a econômica. Este item tende a ser menos importante para bens de capital do que de consumo. Embora convenha aos produtores apresentar um produto individual mais durável que o de seus concorrentes, é de seu interesse também diminuir a durabilidade do seu conjunto dos produtos similares, forçando o cliente a renovar seus estoques.

- Ergonomia e design: a adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização também pode constituir importante vantagem competitiva, particularmente nos casos de bens que sejam manipulados por períodos extensos. Em bens de capital, a adequação ergonômica será refletida na produtividade e em melhores relações trabalhistas, em bens de consumo, no maior conforto ou, eventualmente, segurança ao usuário. A

diferenciação por *design* envolve ainda diversos outros aspectos, entre os quais o tamanho e a facilidade de transporte ou armazenamento, o próprio desempenho e as especificações.

- Estética: refere-se a beleza, a dimensão estética está relacionada a diversidade de formas, sabores, odores, texturas e sons. É uma diferenciação subjetiva que faz sentido quase que exclusivamente para bens de consumo. Entretanto há bens de capital utilizados em ambientes em que é importante cativar esteticamente os cliente.

- Linhas de produto: em certos setores, a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva. Isto se dá especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares. Nos casos em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado, a manutenção da compatibilidade das diversas gerações de produtos pode ser fundamental, pois os clientes podem ir renovando e ampliando aos poucos o seu estoque de bens. A necessidade de compatibilidade entre alguns tipos de produtos que devem ser usados conjuntamente cria o que vem sendo chamado de externalidades de rede, isto é, a difusão de um elemento da linha favorece o uso dos demais e amplia a sua demanda. A opção por uma estratégia de acelerar a difusão de determinado padrão de produtos compatíveis não é isenta de riscos, uma vez que costuma significar abrir mão de outras vantagens competitivas.

- Custo de utilização do produto: muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens ou 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. Em bens em cuja utilização a confiabilidade e durabilidade sejam fundamentais, a imagem reassegura o cliente quanto ao produto. A durabilidade é importante em bens de alto custo, quando o cliente precisa ter certeza de que está comprando algo que não quebrará facilmente e que cumprirá adequadamente suas funções por um tempo razoável. A imagem se funda não só em propaganda, como também nos procedimentos produtivos que garantam a qualidade. A imagem pode ser importante também por outros motivos, em particular por conferir *status*. Nesse caso, o elemento subjetivo é mais importante e por isso costuma ocorrer em bens de consumo, especialmente os sujeitos a exibição.



- Formas de comercialização: no caso de bens de baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção é importante uma distribuição ampla, com muitos pontos de venda. Quando se trata de bens de maior valor unitário, a qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários que eles asseguram ganham maior importância.

- Assistência técnica e suporte ao usuário: a garantia de assistência técnica pós-venda é particularmente importante nos casos em que se produz um bem que, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Isso não se aplica a insumos de uso geral, mas apenas a produtos de um processo de montagem, que têm peças que podem ser consertadas, refeitas ou trocadas, geralmente bens de capital ou duráveis de consumo. Para o usuário o que importa é a existência de uma rede de assistência técnica de fácil acesso, mas não é preciso que esta pertença a empresa montadora. O suporte ao consumidor tem relevância quando a utilização do produto é complexa e é preciso ensiná-la ao cliente, dando-lhe orientação quanto a escolha do modelo que melhor atenda suas necessidades e a correta instalação do bem. Ou ainda quando há possibilidade de adequar o produto a necessidades bastante particulares, extremando a sua diferenciação. Isso será relevante em alguns poucos setores de bens de capital e de serviços produtivos.

- Financiamento aos usuários: em setores produtores de bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamento ou leasing concedidas aos usuários podem ser decisivas. Destacam-se neste item os bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo.

- Relação com usuários: a interação com o usuário cria condições para que as modificações implementadas estejam mais de acordo com as necessidades do mercado, além de permitir que se tire maior proveito dos processos de aprendizado pelo uso e pela interação. Destacam-se os bens de capital e de insumos especializados, particularmente nos de introdução mais recente no mercado, ou que passaram por alguma recente modificação tecnológica.

## **2.6. Estratégias na visão de Contador**

De acordo com Contador (1995) muitos autores tratam campo e arma da competição como estratégias, ou seja, não diferenciam um do outro. Sendo assim acaba-se tendo uma estratégia sendo um meio para alcançar outra estratégia. Na verdade, para cada campo de competição existem armas mais adequadas. Para isso é essencial atribuir uma definição para cada uma.

Campo de competição é um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Os quinze campos em que a indústria brasileira pode competir são agrupáveis em cinco classes: competição em preço, em produto, em prazo, em assistência técnica e em imagem” (CONTADOR, 1995, p. 50).

“Arma de competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar um atributo, ou seja, para competir num campo, como produtividade, qualidade de processo e domínio de tecnologia” (CONTADOR, 1995, p. 50).

Todavia, é necessário que a empresa distingue os meios dos fins, visto que são necessárias várias armas para competir em um campo e uma única arma pode ser útil para competir em vários campos (CONTADOR, 1995).

### **2.6.1. Campos de Competição**

O referido autor classifica quinze diferentes campos genéricos de competição que podem ser agregados em cinco grupos. São eles:

#### **2.6.1.1. Competição em Preço**

De acordo com Contador (1995), o preço do produto é uma das formas de competição mais antigas. Está baseada na lógica que um preço mais baixo possibilita uma empresa de dominar o mercado, além de permitir uma redução de custos unitários devido as economias de escala resultantes do aumento do volume de vendas. Contudo, a empresa

pode maximizar tanto este volume quanto o lucro, disponibilizando preços iguais ou inferiores aos dos concorrentes e otimizando sua participação no mercado.

Este destaque para os preços é evidenciado pelo fato de que ele é apontado como o fator decisivo nas compras. No entanto, um item de bastante relevância também é a qualidade, pois atualmente o comportamento dos clientes exige dos fabricantes a ampliação de suas marcas e colocação de produtos mais baratos no mercado. Além disso, observa-se ainda a infidelidade das marcas, ressaltando que os clientes estão mais preocupados com a qualidade e preços juntos do que somente a qualidade do produto (CONTADOR, 1995).

O autor referido indica que a competição em preço é uma estratégia adequada para pequenas empresas industriais que apresentam setores de tecnologia padronizada, isto porque a estrutura organizacional menos complexa possibilita menor custo total de produção. Porém se uma empresa decidir competir em preço, de forma exclusiva, é necessário reduzir drasticamente seus custos e/ou apresentar aspectos diferenciados que atendam as necessidades do consumidor. Porém fica claro que, enquanto sua participação for pequena, terá grandes chances de se efetivar no mercado isto porque não incomodarão as líderes. Segue abaixo os grupos específicos de competição em preço.

#### ***2.6.1.1.1. Guerra de Preços***

Quando mais de uma empresa busca a liderança em determinado mercado a tendência é que a rivalidade neste setor torne-se mais acirrada, pois cada aumento na parcela de mercado de uma empresa aumenta muito a guerra pelo posicionamento. Isso porque, para ganhar a guerra elas vão cada vez mais diminuindo seus preços afim de aumentar sua parcela. Assim evidencia-se que uma guerra de preços compromete todo o ramo do negócio (CONTADOR, 1995).

#### ***2.6.1.1.2. Prêmio e Promoção***

De acordo com Contador (1995), esta arma diz respeito a oferta de prêmio e realização de promoções, onde a empresa oferece vantagens ao comprador não alterando o preço de venda, por isso ela é considerada uma variante da competição em preço.

#### ***2.6.1.1.3. Custo de Produção***

Na competição em custo de produção a empresa busca aumentar sua margem operacional, mantendo o preço em paridade com a concorrência, mas reduzindo seus custos operacionais. Isto permite a possibilidade da realização de novos investimentos ou de auferir lucros maiores. Com isso, a empresa que compete baseada em custo de produção tem maior saúde financeira que seus concorrentes. Porém, na maioria das vezes, esta será uma estratégia intermediária que gerará recursos necessários para a diferenciação e inovação dos produtos que farão com que a empresa tenha posição privilegiada no mercado (CONTADOR, 1995).

### **2.6.1.2. Competição em Produto**

Os principais campos de competição em produto são: em projeto de produto, em qualidade do produto, em variedade de modelos e em novos modelos.

#### ***2.6.1.2.1. Competição em Projeto do Produto***

De acordo com Contador (1995), a competição em projeto do produto diz respeito as características e funções do desempenho e sua aparência exterior, incluindo a embalagem que devem estar moldadas de modo a agradar e criar valor aos clientes. No entanto, o cuidado que deve ser tomado neste tipo de competição é a armadilha de tentar agradar a todos e não agradar a ninguém. Na verdade, deve-se fabricar produtos confiáveis e que agradem ao consumidor.

#### ***2.6.1.2.2. Competição em Qualidade do Produto***

Este tipo de competição é uma das estratégias mais valorizadas, pois, hoje em dia, os clientes estão mais conscientes e exigentes. Destaca-se neste item a indústria japonesa que só conseguiu se tornar potência mundial pois deu prioridade máxima a qualidade do produto. Outro ponto de extrema importância neste tópico é o Ciclo de Deming, ou seja, pesquisa, projeto, produção e venda, ressaltando que a qualidade melhora a cada giro completo. Esta teoria evidencia o melhoramento contínuo do produto, buscando cada vez uma melhor qualidade (CONTADOR, 1995).

#### ***2.6.1.2.3. Competição em Variedade de Modelos***

Segundo Contador (1995), uma empresa pode competir baseada na variedade de modelos de um mesmo produto. Este campo tende a se tornar mais valorizado quando aumenta a importância para as necessidades e aspirações do cliente. Sendo assim, deve-se diversificar e produzir pequenas quantidades de cada modelo para que o giro do estoque seja rápido, no entanto, isto acaba implicando em custos um pouco maiores. Para competir em variedade de modelos a empresa precisa ter flexibilidade para mudar de produto.

#### ***2.6.1.2.4. Competição em Novos produtos ou Modelos***

Este tipo de competição difere-se do campo anterior, pois este evidencia a criação de novos produtos, diferente do anterior que ressalta a variedade de modelos de um mesmo produto. O indicador deste campo é a frequência de lançamento de novos modelos (CONTADOR, 1995).

### **2.6.1.3. Competição em Prazo**

Os principais campos de competição em prazo são: prazo de cotação e de negociação, prazo de entrega e prazo de pagamento.

#### ***2.6.1.3.1. Competição em Prazo de Cotação e de Negociação***

Contador (1995) evidencia que a empresa pode competir em prazo de cotação e negociação para o fornecimento de produtos ou serviços. A rapidez na entrega de cotação é um elemento importante para consolidar a imagem favorável de uma empresa fornecedora. Quando o produto ou serviço é padronizado não há dificuldade na elaboração de proposta técnico-comercial, visto que a empresa já possui preço e prazo de entrega definido. No entanto, quando o produto não é padronizado, ou seja, feito sob encomenda, é necessária uma avaliação técnica para estabelecer a cotação de preço e prazo. No entanto, em qualquer uma das situações a postura de fornecedora deve ser a de auxílio.

#### ***2.6.1.3.2. Competição em Prazo de Entrega***

Este campo de competição está cada vez tendo mais importância na medida em que os clientes desejam operar *just-in-time*, ou seja, com estoques reduzidos, diminuindo o intervalo de entregas. Para isso, é essencial a confiança no prazo de entrega. No entanto, esta deve comportar tanto a oferta do prazo quanto o cumprimento negociado. Se ela promete entregar antes do concorrente, isto deve acontecer. Este fator é de tamanha relevância, que muitas empresas especializadas em entregas rápidas foram constituídas (CONTADOR, 1995).

#### ***2.6.1.3.3. Competição em Prazo de Pagamento***

De acordo com Contador (1995), este campo é bastante relevante pois para o comprador, muitas vezes, um prazo de pagamento ou um parcelamento via fatura ou via mercado financeiro, é um fator muito importante. Isto porque ele pode estar precisando do produto e não tem dinheiro no determinado momento da compra, ou até porque o produto irá proporcionar receita.

#### **2.6.1.4. Competição em Assistência Técnica**

Os campos de competição em assistência técnica são: assessoramento antes da venda, atendimento durante a venda, assistência após a venda

##### ***2.6.1.4.1. Competição em Assessoramento Tecnológico Antes da Venda***

Contador (1995) salienta que este tipo de competição destina-se a ajudar o cliente a especificar corretamente um produto, um componente ou um serviço. A empresa deve ter um corpo técnico de venda, onde os funcionários são chamados de assessores técnicos, que auxiliam o cliente, no entanto tem como objetivo básico vender um produto ou serviço.

##### ***2.6.1.4.2. Competição em Atendimento Durante a Venda***

Este tipo de competição busca obter simpatia e conquistar os clientes. Para isso as empresas estão ampliando sua rede de distribuição, seja por investimentos diretos ou por parcerias de outras empresas ou franquias. Algumas empresas estão vendendo diretamente no varejo, em processo de verticalização. Isto está provocando a construção de centros de vendas destinados a lojas das próprias fábricas. Há ainda aquelas que estão implantando ou ampliando o serviço de atendimento ao consumidor. Tudo isto porque o cliente valoriza o

atendimento tanto quanto o preço e a qualidade do produto, fazendo com que a empresa tome cuidados especiais na hora de atender o cliente (CONTADOR, 1995).

#### ***2.6.1.4.3. Competição em Assistência Técnica Após a Venda***

Segundo Contador (1995), este campo está sendo bem valorizado atualmente pelo receio do comprador em não encontrar peças de reposição e nem pessoas habilitadas para resolver problemas que apareceram depois da venda de um produto ou serviço. Sendo assim, a falta de assistência técnica é o grande inibidor de vendas.

#### **2.6.1.5. Competição em Imagem**

Os campos de competição em imagem que serão ressaltados serão os seguintes: imagem do produto, da marca e da empresa; e preservação ambiental.

##### ***2.6.1.5.1. Competição em Imagem do Produto, da Marca e da Empresa***

Contador (1995) evidencia que uma empresa pode competir em imagem tanto do produto quanto da marca ou da empresa. A marca é valorizada pelo cliente quando ela dá prestígio ou quando ele deseja uma qualidade assegurada, todavia ele paga um sobrepreço por isso. Sendo assim, as empresas que optam por este campo investem bastante na formação e manutenção de sua imagem.

##### ***2.6.1.5.2. Competição em Preservação Ambiental***

A empresa pode competir em preservação ambiental com produtos ou processos que não agridam o meio ambiente. Este campo está tendo grande importância devido as campanhas de conscientização sobre a necessidade em preservar o meio ambiente, além



disso, a própria sociedade está valorizando bastante este tipo de empresa. Contudo, muitas delas estão utilizando o apelo ecológico como uma arma de competição, realizam projetos ambientalistas e divulgam através de chamada publicitária. Todavia, hoje em dia, tornou-se obrigatória a preocupação do empresário com o meio ambiente para que este seja bem-sucedido (CONTADOR, 1995).

## 2.6.2. Armas de Competição

Segundo Contador (1995), para que uma empresa se torne competitiva em um campo específico, ela necessita apenas obter uma alta efetividade em algumas armas e não em todas, visto que elas representam como competir, o que é efetivamente difícil. No entanto, apesar da escolha de armas essenciais, cinco armas são de uso generalizado independente do campo de competição escolhido, são elas: produtividade, qualidade, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo. “Estas cinco armas equivalem, figurativamente, as cinco colunas do pórtico que sustenta a competitividade: o pentastilo da competitividade” (CONTADOR, 1995, p. 51).

- Produtividade: uma das mais potentes armas de competição. É medida em três níveis: operação, empresa e nação. A redução de custos é o grande motivador da busca da maior produtividade, tanto no nível da operação como no de toda a empresa. Esta só será competitiva se possuir alta produtividade, mesmo que aparentemente não seja muito clara a relação entre ela e o campo.

- Qualidade no processo: é outra arma potente que pode ser identificada em quatro fases: reação, correção, prevenção e melhoria contínua. O melhoramento contínuo da qualidade é a chave para o sucesso industrial, pois melhorando a qualidade consegue-se diminuir os custos e aumentar a produtividade. Por qualidade no processo deve-se entender inclusive a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez.

- Tecnologia: esta não é uma arma de controle, e sim de apoio a ela. Atualmente, é bastante evidenciada a importância do desenvolvimento tecnológico para a obtenção de vantagem competitiva. No entanto deve-se dar uma atenção especial a tecnologia da

informação, pois como a informação é essencial para tudo, o modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura prevê um grupo de medidas destinadas ao aperfeiçoamento dos sistemas de informação. É fundamental para a empresa dispor de um corpo técnico próprio e capacitado que conheça profundamente sua realidade interna e que tenha competência para transformar a tecnologia em realidade.

- Estoque reduzido: a manutenção do inventário acarreta diversas despesas operacionais. A redução do estoque de insumos depende da política dos fornecedores. A redução dos estoques de material em processo e de produtos acabados depende da própria empresa. Diminuir estoques é muito importante, mas também muito difícil, porém empresas de todos os ramos estão adotando a política de redução de estoques.

- Pessoal capacitado e participativo: a empresa brasileira não só precisa de competência técnica, mas também de competência gerencial. A classe empresarial reconhece a importância da qualificação empresarial. Pesquisas têm mostrado que há uma correlação positiva muito forte entre competitividade e formação escolar do pessoal. Sendo assim, a empresa deve buscar sempre ter talentos dentro dela pois estes são a alavanca para a competitividade.

### **2.6.2.1. Armas para Competição em Preço**

Contador (1995) salienta que as armas necessárias para competir em preços são as seguintes:

- Alta Produtividade: competir em preço exige produtividade mais alta do que a dos concorrentes para que os custos de produção sejam menores. Somente por meio da produtividade mais elevada é possível competir em preço. A alta produtividade na competição em preço passa a ser sinônimo de redução dos custos totais. Este tipo de competição é a mais difícil forma de concorrer, visto que exige uma empresa enxuta e altamente produtiva. As armas a usar são: as cinco que constituem o pentastilo da competitividade, as do submodelo de aumento de produtividade administrativa e as do submodelo de aumento de competitividade fabril.

- Duas armas para a competição externa: a proteção tarifária onde uma política de altas tarifas alfandegárias dá competitividade em preço as empresas nacionais em relação ao do exterior, mas não é arma para a competição interna. A redução dos tributos pode proporcionar aumento das vendas, no entanto dá vantagens para as empresas nacionais em relação aos produtos importados, não sendo considerada também uma arma de competição interna.

### **2.6.2.2. Armas para a Competição em Produto**

Para competir neste campo várias armas podem se utilizadas, no que tange a projeto, qualidade, variedade de modelos e novos produtos, conforme demonstrado abaixo:

- Armas para a competição em projeto de produto: deve ser desenvolvido segundo os preceitos da Engenharia de Valor, levando em consideração cinco fatores: funcionalidade de uso, qualidade, durabilidade, aparência visual e custo. O produto precisa ser talhado para atender as necessidades dominantes e distintas de cada mercado nacional, podendo eventualmente atender, com pequenas alterações, outros países, porque poucos são os produtos globais que satisfazem diversos mercados nacionais. Outra arma muito importante é o conhecimento sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novos materiais e componentes, bem como de todas as normas técnicas. A identificação de necessidades, anseios e desejos do público-alvo é fundamental.

- Armas para a competição em qualidade do produto: das cinco armas do pentastilo da competitividade a única não tão evidente é o estoque reduzido. Uma arma fundamental para a melhoria da qualidade do processo é o Controle Estatístico de processo, onde os gráficos de controle permitem saber se um processo está começando a sair dos limites, possibilitando sua correção antes mesmo da ocorrência dos defeitos. O princípio da qualidade na fonte atribui ao operário a responsabilidade pela qualidade de seu serviço. Todas estas são armas a disposição da empresa para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do produto.

- Armas para a competição em variedade de modelos: aumentar a variedade de modelos implica aumentar o custo de fabricação. A decisão sobre a diversificação da linha

de produtos deve ser tomada com base nos resultados do cotejamento entre os benefícios e o custo adicional dela decorrentes. Além das cinco armas do pentastilo da competitividade, este tipo de competição exige rapidez na manufatura e, principalmente, flexibilidade para trocar de produtos. A empresa que desejar competir neste campo precisa possuir flexibilidade para mudar de produtos e esta tende a se tornar uma arma imprescindível. Outro conjunto de atividades que precisa ganhar agilidade é o de logística interna, que compreende o recebimento, o armazenamento e a distribuição dos materiais e as ferramentas.

- Armas para a competição em novos produtos: para competir neste campo a empresa precisa estar capacitada para tal, ou seja, ter agilidade para lançar produtos. Para isso são necessárias as seguintes armas: pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto e desenvolvimento de fornecedores. As armas fundamentais destas áreas são a capacitação, a participação e a motivação do seu pessoal. Outra arma fundamental é o domínio de tecnologia, além do dinheiro. A capacidade e agilidade para desenvolver fornecedores e para divulgar o novo produto são também condições determinantes do sucesso neste tipo de competição.

### **2.6.2.3. Armas para a Competição em Prazo**

Contador (1995) enfatiza que para competir em prazo a empresa deve estar atenta aos seguintes prazos: cotação, negociação, entrega e pagamento, conforme destacados abaixo:

- Armas para a competição em prazo de cotação e negociação: a preparação da proposta técnico-comercial para o fornecimento de produtos ou serviços e a conseqüente etapa de negociações depende, para terem prazo competitivo, de pessoal capacitado e participativo, de certa ociosidade na área de vendas e de bom sistema de cotação de preço e prazo.

- Armas para a competição em prazo de entrega: a rapidez na manufatura é a arma indicada, se não possuir rapidez suficiente a empresa precisará ter produtos acabados ou semiprontos em estoque para competir em prazo de entrega. Para obter rapidez são

recomendadas as seguintes armas: diminuir o tempo em que o lote da fabricação fica parado; diminuir o tempo em que a peça fica parada enquanto seu lote está sendo processado; diminuir o tamanho do lote de fabricação; estabelecer relações cooperativas com cliente e com fornecedor; qualidade; produtividade e a natureza do processo produtivo.

- Armas para competição em prazo de pagamento: para competir neste campo a empresa precisa dispor de recursos financeiros. As formas mais comuns de gerá-los são: existência de recursos próprios que seriam remunerados pelos juros; o desconto de duplicata na rede bancária; obtenção de empréstimo para capital de giro; intermediação de financiamento para clientes.

#### **2.6.2.4. Armas para a Competição em Assistência Técnica**

Para competir em assistência técnica, Contador (1995) evidencia que é preciso assessorar o cliente durante e após a venda e destaca algumas armas necessárias, conforme especificadas abaixo:

- Armas para a competição em assessoramento e em atendimento à venda: pessoal capacitado, motivado e participativo, força de vendas bem estruturadas, alta qualidade e tecnologia de publicidade constituem as armas do pentastilo da competitividade voltadas ao objetivo de constante incremento das vendas. Três tendências recentes que atuam neste campo são: *telemarketing*, venda direta ao consumidor e serviço de assistência ao consumidor. No entanto, a arma que a empresa não deve se descuidar é a rede de distribuição e de franquia, pois sabe que sua competitividade depende diretamente dos canais de distribuição de seus produtos.

- Armas para a competição em assistência após a venda: um serviço eficiente de atendimento ao consumidor é uma arma que proporciona dois resultados importantes: as reclamações ou sugestões representam informações úteis para o aprimoramento da qualidade do produto ou do serviço; a solução dada a reclamação melhora a imagem da empresa, do produto e do serviço. Para poder prover manutenção aos seus produtos, a empresa deve constituir uma vasta rede de oficinas de assistência técnica. Só podem

pretender competir neste campo aquelas empresas que tiverem produtos de alta qualidade de fabricação.

### **2.6.2.5. Armas para a Competição em Imagem**

No que tange a competição em imagem, Contador (1995) ressalta que a empresa deve possuir armas no que diz respeito a imagem do produto, da marca, da empresa e da preservação ambiental, conforme detalhadas abaixo:

- Armas para a competição em imagem do produto, da marca e da empresa: a imagem deve ser edificada sobre o campo da competição escolhido pela empresa, o qual deve ser o seu ponto mais forte. As empresas devem entender que a imagem precisa ser iniciada dentro de casa. Para erigir a imagem interna, utilizam-se os mesmos instrumentos do *marketing*, só direcionados ao público interno, ou seja, aplica-se o *endomarketing*.

- Armas para a competição em preservação ambiental: as armas utilizadas na competição pela preservação ambiental são: uso parcimonioso dos recursos não renováveis; uso sustentável de recursos renováveis; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade; busca do equilíbrio econômico-social.

## **2.7. Grupos Estratégicos**

Ao realizar a análise estrutural dentro de determinada indústria deve-se, primeiramente, caracterizar as estratégias das empresas que a compõem e classificá-las em grupos estratégicos, definido como “o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 1986, p. 33). O mesmo autor identifica as seguintes dimensões estratégicas:

- Grau de especialização: em relação à linha de produção, segmentação de cliente-alvo e mercados geográficos;

- Identificação das marcas: relacionado, principalmente, a publicidade e força de vendas;

- Política de canal: ligado ao canal de distribuição para o consumidor final;
- Seleção do canal: escolha dos canais de distribuição;
- Qualidade do produto: em relação a matérias-primas, especificações, observância de tolerâncias, características, entre outras.
- Liderança tecnológica: relacionada a liderança tecnológica *versus* comportamento imitativo;
- Integração vertical: montante do valor agregado refletido no nível de integração para frente e para trás;
- Posição de custo: verifica se há minimização de custos através de investimentos em instalações ou equipamentos;
- Atendimento: serviços auxiliares atrelados a linha de produto, como assistência técnica, rede própria de atendimento e crédito;
- Política de preços: verifica-se a posição relativa do preço no mercado;
- Alavancagem: tanto financeira quanto operacional;
- Relacionamento com a matriz: exigências sobre o comportamento de uma unidade baseada no relacionamento destas com a matriz;
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: este pode proporcionar recursos ou outro tipo de assistência, ou pode regulamentar a atividade da empresa ou de alguma outra maneira influenciar suas metas.

No entanto, deve-se observar que a análise estrutural da indústria baseada em grupos estratégicos implica que uma empresa não concorre com todas as outras na mesma intensidade. Da mesma maneira que há concorrentes próximos buscando vantagem competitiva semelhante e atuando no mesmo segmento, existem também concorrentes longínquos buscando vantagem competitiva diferente e atuando em outros segmentos (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Contudo, Porter (1986, p. 133) salienta que “grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação, sendo definidos com base em uma concepção mais ampla de postura estratégica”. Todavia, o autor evidencia que a potencialidade de lucros de grupos estratégicos diferentes tenderá a ter uma disparidade devido a influência distinta em cada grupo estratégico das cinco forças competitivas gerais.

## **2.7.1. As Cinco Forças Competitivas e os Grupos Estratégicos**

As cinco forças competitivas afetam os grupos estratégicos de forma distinta. Este item busca explicar sobre suas influências.

### **2.7.1.1. Grupos Estratégicos e as Barreiras de Mobilidade**

Este item está vinculado a ameaça de novos entrantes nos diversos grupos estratégicos. As barreiras de mobilidade são fatores que as empresas que desejam mudar de grupo estratégico devem enfrentar para entrar em outro. Estas barreiras, além de proteger as empresas de um grupo estratégico da ameaça de novas entrantes na indústria, dificultam a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro (PORTER, 1986).

As barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o fato de algumas empresas em uma indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras. [...] As empresas em grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas terão um maior potencial de lucro do que aquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas (PORTER, 1986, P. 136).

Segundo Porter (1986), caso não houvesse barreiras de mobilidade, a rentabilidade tenderia à igualdade, devido ao fato de que as estratégias bem-sucedidas seriam facilmente imitadas por outras empresas. O fator determinante seria as habilidades de execução das estratégias no sentido operacional. Porém, as barreiras de mobilidade podem sofrer alterações, seja de caráter histórico, internos ou exógenos, fazendo com que diversas empresas mudem seu grupo estratégico, alternando os padrões destes grupos.

### **2.7.1.2. Grupos Estratégicos e o Poder de Negociação**

Segundo Porter (1986), grupos estratégicos distintos apresentam diferentes poderes de negociação com clientes e fornecedores, devido a estratégias adotadas pelas empresas.



Elas podem ser mais ou menos vulneráveis a compradores e fornecedores comuns, ou ainda, ter poder de negociação diferente devido ao relacionamento com os mesmos.

### **2.7.1.3. Grupos Estratégicos e a Ameaça dos Substitutos**

Porter (1986) afirma que pode ocorrer diferença na concorrência de produtos substitutos devido ao grau de exposição de cada grupo estratégico. Isto pode acontecer se os grupos enfocarem em partes da linha de produtos, atenderem diferentes tipos de clientes, operarem em níveis de qualidade distintos e sofisticação tecnológica, ou ainda, terem posições diferentes de custo. Isto pode alterar o grau de vulnerabilidade a ameaça de substitutos.

### **2.7.1.4. Grupos Estratégicos e a Rivalidade entre Empresas**

De acordo com Porter (1986), a rivalidade na indústria ocorre quando há presença de mais de um grupo estratégico, seja na concorrência de preços, publicidade, atendimento, entre outros. No entanto, esta rivalidade atinge de modo diferente as empresas de determinada indústria. Entretanto, fica evidente que a indústria que tem uma maior quantidade de grupos estratégicos tende a ser mais competitiva do que aquela que tem um número reduzido. Sendo assim, o referido autor, identifica quatro fatores que indicam a intensidade da competição por clientes entre os grupos estratégicos. São eles:

- A interdependência no mercado entre os grupos, ou seja, o grau em que os grupos estratégicos competem pelos mesmos clientes ou por clientes em segmentos distintos, evidencia que quanto mais acirrada a interdependência, mais vigorosa será a rivalidade.
- A diferenciação do produto atingida pelo grupo, criada pelas estratégias de cada um deles, indica que quanto mais elas forem divergentes, menor será rivalidade entre os grupos.
- O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos indicam que quanto maior a parcela de mercado, ou seja, quanto mais numerosos e iguais em tamanho, maior a rivalidade competitiva.

- O distanciamento estratégico entre os grupos ou o grau de divergência das estratégias, evidencia que quanto maior esta distância maior a competição entre as empresas, isto porque ao seguir estratégias diferentes estas terão idéias distintas sobre como competir dificultando compreensão de comportamentos entre elas.

Contudo, Porter (1986, p. 142) afirma que “todos os quatro fatores se inter-relacionam para determinar o padrão de rivalidade para clientes entre os grupos estratégicos em uma indústria”.

### **3 Panorama Descritivo do Setor Hoteleiro**

Este capítulo é dedicado a apresentar o setor hoteleiro e suas características. Primeiramente, enfatiza-se a classificação do setor, no que diz respeito a categoria, localização e tipologia. Em seguida aborda-se a hotelaria no mundo, seu histórico e características mundiais. Por fim estuda-se a hotelaria no Brasil, as cadeias hoteleiras nacionais e hotéis independentes.

#### **3.1. Classificação Hoteleira**

Os empreendimentos hoteleiros possuem diversos tipos de classificação. Algumas delas são destacadas a seguir.

##### **3.1.1. Quanto a categoria**

De acordo com Mamede (2002), o novo sistema de classificação instituído pela Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), modificado através da Deliberação Normativa 429/2002, orienta a sociedade em geral, os consumidores e os hoteleiros de maneira a obter uma referência dos padrões, qualidade dos serviços prestados e preços. Embora seja de extrema importância para determinar a posição de mercado, aderir a este sistema é um ato voluntário de cada meio de hospedagem.

Esta nova matriz de classificação define os padrões ideais no intuito de qualificar os meios de hospedagem e colocá-los em determinada escala, representada pelo número de estrelas. Esta classificação consiste em avaliar o empreendimento em diversos aspectos, entre eles destacam-se: posturas legais, segurança, saúde e higiene, conservação / manutenção, atendimento ao hóspede, portaria / recepção, acessos e circulações, setor habitacional, áreas sociais, comunicações, alimento e bebidas, lazer, reuniões / escritório virtual, serviços adicionais, ações ambientais.

**Tabela 1 – Classificação Hoteleira**

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★★★★★ SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simple	★

Fonte: EMBRATUR (2004)

Conforme visto acima, esta nova classificação estabelece seis categorias, as cinco já conhecidas e uma nova, conhecida como cinco estrelas *plus*. Mamede (2002) salienta que as categorias, tanto as duas primeiras (uma e duas estrelas) quanto as duas últimas (cinco estrelas e cinco estrelas *plus*), apresentam características próximas se diferenciando em alguns detalhes. Segue abaixo as características das categorias mencionadas de acordo com Mamede (2002):

- Uma e duas estrelas: ambiente simples e suficiente ao atendimento das necessidades básicas do hóspede, com preço reduzido, com acessórios e mobiliário de qualidade simples que permitem níveis mínimos de conforto e funcionalidade. A decoração possui, normalmente, materiais sintéticos e / ou rústicos que assegurem acabamentos simples e funcional.
- Três estrelas: ambientes formais e convencionais, que propiciem maiores níveis de conforto, acima dos exigidos para a hospedagem, com acessórios e mobiliário de qualidade e preços médios compatíveis com os serviços que são oferecidos. A decoração possui materiais sintéticos e / ou rústicos que asseguram acabamento formal e convencional.
- Quatro estrelas: ambientes amplos e muito confortáveis, com preços superiores, com acessórios e mobiliário de qualidade, que permitem conforto em nível elevado. A decoração apresenta materiais nobres e / ou rústicos que propiciem fino acabamento.
- Cinco estrelas: ambientes sofisticados, com mobiliário e acessórios de qualidade no topo de linha, que possuem conforto e sofisticação. A decoração caracteriza-se por materiais

nobres e / ou rústicos, com acabamento sofisticado, além de objetos de artesanato, pinturas e esculturas nas áreas sociais de reconhecido valor artístico.

- Cinco estrelas *plus*: ambientes suntuosos, com mobiliário e acessórios de excelente qualidade e com desenho único. A decoração apresenta materiais nobres e / ou rústicos que propiciem acabamentos sofisticados, objetos de artesanato, pinturas e esculturas nas áreas sociais, de reconhecido valor artístico, além de objetos e conjunto de decorações suntuosos.

### **3.1.2. Quanto à tipologia**

No âmbito de chegar a um consenso da classificação dos empreendimentos hoteleiros, muitas deliberações normativas foram criadas. Em 1996, a Embratur, através da Deliberação Normativa 360/96, cancelou o Sistema Brasileiro de Meios de Hospedagem de Turismo vigente, visto que este dava prioridade aos elementos físicos, como edificações e equipamentos, desconsiderando a prestação de serviços. No mesmo ano, originária de um debate entre os setores interessados surge a Deliberação Normativa 367 /96, que tinha como critério a avaliação da prestação de serviços e da gestão da qualidade. Todavia, este incentivava a concorrência no país de outros sistemas de classificação hoteleira privados.

Entretanto, no ano seguinte a Embratur juntamente com o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), através da Deliberação Normativa 376/97, ratificou que a simbologia estrela, no que diz respeito à classificação hoteleira, é de uso exclusivo da Embratur e passa a ser indispensável a sua utilização por qualquer entidade pública ou privada. Porém este não teve completa aceitação e no ano de 1998, a Deliberação Normativa 387/98, é estabelecida no intuito de modificar alguns detalhes da anterior.

Apesar de todas estas mudanças, foi somente em 23 de abril de 2002, por meio de um termo de compromisso assinado entre o Ministério do Turismo, Embratur e Abih, que surgiu a Deliberação Normativa 429/02, vigente até os dias de hoje, que altera o Regulamento Geral de meios de Hospedagem e cria um novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem. No entanto, existe um tipo de classificação,

instituída na Deliberação Normativa 387/98, que vigora até hoje. Seriam os tipos básicos de empreendimentos hoteleiros, que serão discriminados abaixo:

- H: Hotel: meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum localizado em perímetro urbano. Tem como clientela especial a mista, com executivos e turistas, predominando ora uns, ora outros. É edificado em vários pavimentos, com partido arquitetônico vertical. A infra-estrutura volta-se para serviços de hospedagem e, dependendo da categoria, revela alguma infra-estrutura para lazer e negócios.

- HH: Hotel Histórico: meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disso, está normalmente sujeito a restrições da natureza arquitetônica e construtiva, localizados em prédios, locais ou cidades históricas, tanto no meio urbano e rural. A edificação onde é estruturado, portanto, é prédio tombado pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) ou de significado histórico ou valor regional reconhecido. A clientela deste tipo de empreendimento é uma clientela mista, com executivos e turistas, e com predominância variável de uns e outros. Sua infra-estrutura, normalmente, está restrita à hospedagem.

- HL: Hotel de Lazer: meio de hospedagem normalmente localizado em áreas rurais ou locais turísticos fora do centro urbano, com áreas não edificadas amplas, em pavimento único com partido arquitetônico horizontal. Tem como clientela preferencial os turistas em viagens de recreação e lazer. Seu aspecto arquitetônico e construtivo, áreas, instalações, equipamentos e serviços são destinados a recreação e ao entretenimento.

- P: Pousada: meio de hospedagem localizado em locais turísticos normalmente fora do centro urbano. É edificado predominantemente, com partido arquitetônico horizontal e possui aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa. Predominantemente construído em partido arquitetônico horizontal, destina-se preferencialmente a turistas em viagens de recreação e lazer. Sua infra-estrutura volta-se predominantemente para a hospedagem.

### 3.1.3. Quanto à localização

Em relação a classificação quanto a localização Andrade, Brito e Jorge (2003) classificam os hotéis conforme descritos abaixo.

- Hotéis Centrais: são hotéis urbanos próximos as áreas de intensa atividade comercial e de negócios, serviços e lazer, possuindo assim uma fator de atração de hóspedes. Devem se situar em uma área prestigiosa, com comércio diversificado e de qualidade, e não em uma área em processo de declínio; além de ter fácil acesso a outros pontos de interesse da cidade. Ao planejar um hotel central a situação atual e as tendências do desenvolvimento da cidade devem ser bem estudadas, para evitar influências negativas ao empreendimento, visto que na maioria delas as áreas centrais reúnem a maior quantidade de hotéis fazendo com que a competição torne-se acirrada. Nem todos os hotéis centrais se destinam a um mesmo tipo de hóspede, eles podem variar em relação ao nível de renda, entre outros fatores. Em relação ao terreno, deve-se escolher aquele no qual a adequada solução para os acessos e fluxos de circulação de veículos independa do sentido do tráfego. Este tipo de hotel pode ser grande ou pequeno, apresentar muitas ou poucas instalações. Seu porte e diversidade das instalações derivam das dimensões dos terrenos disponíveis e recursos financeiros para custear o empreendimento. Aparentemente, a tendência é que os novos hotéis sejam grandes, respeitadas as limitações impostas pelo mercado e por outras razões locais.

- Hotéis Não-Centrais: situados em áreas afastadas do dentro da cidade, mas que contenham boas condições de acesso e nas quais os problemas das áreas centrais não existam ou sejam menos acentuados. A localização é um fator condicionante para o empreendimento. Este deve disponibilizar condições e meios de acesso fácil as principais áreas de interesse da cidade ou do setor em que se localiza; estar próximo de avenidas, vias expressas ou rodovias que o liguem rapidamente ao centro da cidade e a subcentros; ser visível das principais vias de acesso. Para o planejamento deste tipo de empreendimento também deve se ter preocupação para as tendências de desenvolvimento de modo a verificar a compatibilidade na proposta de ocupação ao longo do tempo. Uma vantagem deste tipo de empreendimento é que o valor do terreno é menor tornando-se viável a utilização de terrenos maiores e a construção de uma infra-estrutura de recreação maior e melhor e mais

áreas de estacionamento. Os itens mais comuns que diferenciam um hotel não-central dos hotéis centrais são: a implantação em terrenos de maiores dimensões; auto-suficiência em restaurantes, bares e serviços em geral; instalações para eventos e um setor de lazer e recreação mais desenvolvidos. No entanto, para isso, os hotéis não-centrais necessitam de determinado número de apartamentos para suportar economicamente todos os serviços oferecidos.

- Hotéis Econômicos: possuem menor quantidade de instalações e serviços disponíveis no empreendimento. Contudo, este deve possuir conforto, higiene, café da manhã completo e confiabilidade das instalações. Tem como característica básica, a limitação das instalações e dos serviços, todavia possuem boa qualidade e eficiência na operação e oferecem tarifas reduzidas, porém o que é oferecido é o considerado essencial ao tipo de hóspede a que se destinam. A localização preferencial deve ser próxima a rodoviárias, junto a entradas de cidades ou junto a entroncamentos de onde derivam acessos para mais de uma cidade.

- Hotéis de Aeroporto: é um caso particular de hotel não-central, destinado a pessoas procedentes de lugares distantes que utilizam o transporte aéreo e não tem necessidade de se deslocar para o centro da cidade. Outros fatores que contribuem para a conveniência deste tipo de empreendimento são os cancelamentos ou grandes atrasos de vôo e/ou conexões mais demoradas.

- Resorts: tem seu maior atrativo na recreação e nos esportes, principalmente em espaços abertos de grande beleza natural e excelentes condições climáticas. Este é uma forma mais recente e predominante de hotéis de lazer, e está sendo instalado em áreas enormes, com auto-suficiência, onde o hóspede, de qualquer faixa etária, pode desfrutar de várias atividades de seu interesse, como por exemplo: esporte, lazer, vida social e negócios. Buscam constituir-se em destinações turísticas que por si só justifiquem uma viagem. Devido aos elevados investimentos para construir este tipo de empreendimento, estes investem na diversificação de suas atividades no intuito de captar o maior número de hóspedes.

- Outros tipos de hotel: embora os tipos de hotel definidos acima compreendem quase a totalidade da tipologia deste tipo de empreendimento, com a evolução do mercado, muitos hotéis vêm atraindo certas características a parte. No entanto, foi ressaltado acima os tipos



principais dos quais todos derivam. Todavia torna-se importante salientar estes tipos de empreendimentos pelos detalhes que cada um destes possuem.

- Hotéis fazenda e pousadas: hotéis de lazer, com características dos *resorts*, porém muito menor, com instalações mais modestas e menor diversidade de serviços. O regime predominante é o de pensão completa (hospedagem, café da manhã, almoço e jantar). A administração é basicamente familiar e o tratamento concedido aos hóspedes é mais pessoal.
- Hotéis de Selva: suas atrações giram em torno de florestas, no interior das quais se situam.
- Hotéis de Convenções: voltados principalmente para a realização de eventos e congressos de grandes proporções, com áreas específicas a essa finalidade e capacidade de acomodar alguns milhares de pessoas simultaneamente. Podem se situar em áreas centrais, não-centrais ou nas proximidades de aeroportos.
- Spas: voltados para hóspedes interessados em saúde e cuidados com o corpo. Estes, antigamente, eram vinculados a locais onde as propriedades terapêuticas das águas constituíam o atrativo principal. Hoje em dia, o foco está se desviando para o controle do peso e condicionamento físico.
- Hotéis-cassino: voltados para a exploração de jogos de azar, de onde provém sua receita principal. A hospedagem e os serviços de alimentação, recreação e lazer são atrativos subsidiados para a atividade principal, o jogo. No Brasil, os poucos hotéis deste tipo deixaram de existir ou sofreram transformações que os descaracterizaram.
- Hotéis-residências (*apart-hotéis e flats*): tem como cliente alvo as pessoas que tem que permanecer em determinada localidade em um tempo relativamente longo, porém insuficiente para estabelecer domicílio. Outro clientes potenciais são os moradores permanentes da cidade que preferem não ter responsabilidades e rotinas domésticas. Estes tem características que se aproximam dos apartamentos residenciais comuns.
- Navios: o aspecto hoteleiro nos modernos transatlânticos assume importância cada vez maior. As viagens ficaram reduzidas apenas a cruzeiros, nos quais a qualidade das acomodações de hospedagem e de lazer oferecida constitui atrativos tão ou mais importantes do que a viagem propriamente dita. Destaca-se nos navios, em relação

as instalações de hospedagem, o tamanho reduzido dos apartamentos, ou camarotes e a localização da maioria deles na parte central, sem nenhuma abertura para o exterior. Todavia, mesmo pequenos eles possuem luxo e conforto.

### **3.2. Hotelaria no Mundo**

Precisamente, em nenhum arquivo consta exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Pressupõe-se que esta atividade teve início devido à necessidade de abrigo e alimentação dos viajantes. Evidencia-se que o primeiro espaço destinado a hospedagem foi na Grécia Antiga, em alguns séculos antes da era cristã, no Santuário de Olímpia em função dos jogos olímpicos, devido a necessidade da construção de hospedarias para alojar os viajantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia (ABIH(b), 2004).

Os gregos e romanos tiveram grande influência na evolução da hotelaria, pois devido suas construções de estradas, disponibilizaram aos viajantes trafegarem por muitos lugares devido ao intercâmbio comercial sendo necessário abrigo para os mesmos. Nesta época as hospedarias atendiam peregrinos religiosos, viajantes e outros, nascendo assim, a idéia de hospitalidade. Com isso, muitos países europeus tiveram atrelado a sua cultura a arte de hospedar (ABIH(b), 2004). “Os gregos, para abrigar os viajantes, desfrutavam da hospitalidade caseira. [...] Desta realidade surgem as primeiras hospedarias, isto é casa que recebe todos” (JANEIRO, 1997, p. 15). Os primeiros albergues eram partes de residências ou até mesmo quarto operados de forma artesanal. Os grandes quartos possuíam de três a dez camas. Enfim, a operação hoteleira era caracterizada pelo auto-serviço. Todavia, a hotelaria apresentava tendência para a venda de mordomias além de oferecer tratamento de diferentes níveis e variar de acordo com cada hospedaria.(ZILIO, 2002).

No entanto, em Roma, por exemplo, era proibido receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade. Em grandes hotéis chamados de *manciones*, isto acontecia corretamente, no entanto, nas pequenas pousadas isso não ocorria (ABIH(b), 2004). Na Antiga Roma também existiam as tavernas, ou seja, locais onde oficiais e legionários comiam e bebiam (JANEIRO, 1997). Existiam também “os *hostellum*, espécie

de palacetes em que rei e nobres se hospedavam em suas viagens” (FERREIRA, 2002, p. 67). Em épocas de intrigas políticas e luta pelo poder, essas pousadas ficavam sob vigilância, visto que se hospedavam nelas civis, militares e funcionários dos correios, que deveriam deixar seus nomes, precedência e nacionalidade. Estas normas rígidas, não foram alteradas até o final da Idade Antiga. (ABIH(b), 2004).

Com a queda do Império Romano, as estradas passaram a ser menos utilizadas, diminuindo o número de hóspedes nas pousadas. A partir daí, os monastérios e outras instituições religiosas, que eram mais seguras e confiáveis, passaram a abrigar os viajantes. Com o tempo, estes locais deixaram de ser um serviço informal e passou a ser organizado, disponibilizando quartos e refeitórios separados e monges atendendo aos viajantes. Posteriormente, prédios próximos a monastérios foram construídos, destinados exclusivamente aos hóspedes, que originaram as pousadas. Nestes locais os hóspedes eram encarregados de cuidarem de sua alimentação, roupas de dormir e iluminação. (ABIH (b), 2004).

No final da Idade Média e início da Revolução Mercantil, houve crescimento das cidades, desenvolvimento das estalagens, que passaram a disponibilizar refeições, cocheiras e alimentação para cavalos, entre outros serviços. Neste período passou-se a identificar os estabelecimentos comerciais colocando adornos em sua entrada (ABIH(b), 2004).

Já no século XII, as viagens à Europa se tornaram mais seguras e as hospedarias foram sendo construídas ao longo das estradas. A partir daí, foi regulamentando-se a atividade hoteleira através da instituição de leis e normas, principalmente na França e Inglaterra. A França já dispunha destas leis desde 1254 e em 1407 esse país criou a primeira lei para registros de hóspedes, buscando aumentar a segurança nas hospedarias. Na Inglaterra a regulamentação iniciou-se em 1446. Em Londres, no ano de 1514, os hoteleiros foram reconhecidos legalmente, deixando de ser *hostelers* (hospedeiros) para serem chamados de *innholders* (hoteleiros). (ABIH(b), 2004).

“Em 1561, a França regulamenta as tarifas das pousadas, exigindo que fosse oferecido mias conforto para os hóspedes” (FERREIRA, 2002, p. 67). Já em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens, onde diferenciou-se os diversos tipos de acomodações de lazer ou negócios. Na Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a

partir do fechamento de monastérios, tanto que muitos hotéis ingleses modernos tiveram essa origem. (ABIH, 2004).

Em 1650 na Europa, a expansão hoteleira teve grande influência devido as diligências, carruagens puxadas a cavalos. Durante quase 200 anos esses veículos asseguraram um grande fluxo de viajantes nas pousadas e hotéis. Os próprios hoteleiros ofereciam serviços de diligências para garantirem sua clientela. Até 1840, fim das diligências e início das ferrovias, os terminais e estábulos eram instalados nas pousadas, estas possuíam escritório de reservas e salas de espera. (ABIH(b), 2004).

Com a chegada das ferrovias, o setor hoteleiro sofreu uma grande queda devido ao desaparecimento das diligências. Isto porque as ferrovias acarretavam em viagens de menor duração visto que os trens eram veículos mais rápidos. Como consequência disto, muitos hotéis reduziram seu tamanho, fecharam ou tiveram que se ambientar as regras que surgiam. Todavia, muitos hotéis foram construídos próximos as ferrovias. (ABIH, 2004).

Durante a Revolução Industrial “a hospedagem passou a ser tratada como uma atividade estritamente econômica a ser explorada comercialmente” (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003, p. 18). No mesmo período, entre 1750 e 1820, na Inglaterra, as estalagens passaram a serem substituídas pelos *inns*. Estes eram os melhores hospedeiros da época, tiveram seu desenvolvimento em Londres e arredores, onde os *innkeepers* diversificavam e valorizavam seus serviços. Estes empreendimentos tinham um elevado padrão de limpeza e excelente alimentação. Nos cinquenta anos seguintes a Europa perdeu supremacia para os Estados Unidos. (ZILIO, 2002).

Após a Revolução Industrial, os Estados Unidos possuíam os maiores albergues do mundo e tinham os melhores serviços. Estes estabelecimentos diferenciavam-se da hotelaria européia tradicional, pois, ao invés de servir somente a aristocracia, atendia a população em geral. Outro ponto positivo ao desenvolvimento destes, foram às estradas de ferro da América do Norte. Em 1794, em Nova York, foi construído o primeiro prédio projetado para ser um hotel (FERREIRA, 2002).

Em 1829, o Tremont House, de Boston, constituiu novo marco da construção hoteleira. Desde a inauguração seu projeto veio a ser considerado como Adão e Eva da Hotelaria, [...], oferecia quartos com acomodação privada, *single* e *double* (o conceito anterior ainda era de grandes quartos com muitas camas), todos com portas e fechaduras (ZILIO, 2002, p. 19).

Assim, os hotéis de grande luxo surgiram no final do século XIX, visto que os hóspedes se tornavam mais exigentes. Neste período surgiram hotéis mundialmente conhecidos como *Savoy*, *Ritz*, *Carlton*. (ABIH(b), 2004). Em 1955, foi reinaugurado o primeiro hotel de luxo do continente americano, O Hotel Itúrbide, localizado no México (ZILIO, 2002).

Em 1870, César Ritz, suíço e filho de camponeses, construiu em Paris, o Hotel Savoy, primeiro estabelecimento hoteleiro de luxo com quarto com banheiro privativo e uniformização dos empregados. Este foi considerado um marco inicial da hotelaria planejada. Este conceito só chegou aos Estados Unidos em 1908 (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003).

O desenvolvimento hoteleiro foi muito grande até fins do século XIX, comprometendo a qualidade que era afetada pelo número reduzido de bons hotéis e pela grande oferta de pequenos hotéis sem conforto, poucos serviços, boa alimentação e limpeza e próximo à estações ferroviárias (ZILIO, 2002).

Por volta de 1884, Theodor Baur abre em Zurique um hotel, de nome Baur au Lac; este hoteleiro, sentindo a necessidade de mão-de-obra qualificada e avaliando a importância do desenvolvimento da hotelaria, resolve o problema fundando em Ouchy, Lausana, a primeira escola de formação pessoal para hotelaria (Janeiro. 1997, p. 16).

A expansão econômica norte-americana, entre 1900 e 1930, aumentou significativamente o turismo de lazer e negócios do turista da classe média. Isto levou a preocupação de quais acomodações, diárias e serviços seriam mais adequados aos viajantes e que também propiciassem lucro ao empreendimento. O primeiro hotel que possibilitou esta adequação foi o Statler Hotel, em Búfalo, sendo este, o primeiro hotel comercial moderno (ZILIO, 2002).

Este período foi marcado pela segunda época de ouro para as construções hoteleiras que atingiram seu pico, onde os hoteleiros consideravam ilimitada a demanda pela hotelaria. Porém o início da Primeira Guerra Mundial, em 1914, marcou a interrupção do crescimento da hotelaria (ZILIO, 2002). Sua recuperação deu-se com a Segunda Guerra Mundial, devido ao deslocamento de muitos americanos que foram para as Forças Armadas. Isto fez com que houvesse um grande aumento na demanda, chegando ao pico máximo e gerando alta lucratividade (FERREIRA, 2002).

A década de 50 foi marcada, na hotelaria americana, pelo desenvolvimento de motéis e motor-hotéis com atendimento informal. Esse crescimento foi significativo, gerando variedade nos serviços, necessidade de operação e administração profissional ética. Esse desenvolvimento continuou, com o setor hoteleiro se expandindo devido aos novos parques temáticos, a cidade dos jogos, Las Vegas, onde concentram-se alguns dos maiores hotéis do mundo (FERREIRA, 2002).

A década de 90 foi marcada pelo setor hoteleiro pelo período de aquisição de grandes redes internacionais, por exemplo, a Bass Hotels e Resorts, os hotéis Intercontinental e Choice Hotels (FERREIRA, 2002).

A hotelaria de hoje vem se modernizando. Com a introdução de novos serviços surgidos com o advento da internet está sendo imprescindível ter uma sala virtual para atender as necessidades dos hóspedes em fazer seus negócios ou até mesmo enviar notícias para sua família. Esta tendência deverá aumentar com a adoção de novos produtos e métodos de operacionalização [...] Outros itens como multiplicidade de serviços e funções num só ambiente também serão importantes, já que os clientes precisam de opções dentro de um hotel (Ferreira, 2002, p. 69).

Os hotéis estão, cada vez mais, se atrelando a grandes cadeias hoteleiras no intuito de buscar uma melhora na prestação de serviços e se tornarem mais competitivos e reconhecidos mundialmente.

Os grandes grupos internacionais, além de obterem preços de diárias mais acessíveis, oferecem um bom nível de atendimento. Atualmente, estes estão cada vez mais investindo em hotéis de médio porte, ou seja, de categoria econômica e executiva. Alguns fatores que fazem das grandes redes hoteleiras internacionais líderes no mercado mundial são, segundo Saab e Daemon (2001):

- maior capacidade de penetração no mercado
- mais investimentos em marketing
- serviços altamente padronizados
- elevado padrão de acomodações
- excelente nível culinário
- política flexível de preços e condições
- ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos quadros de pessoal

- esquemas de franchising e de contratos de gestão, que ampliam o alcance de seu mercado, com investimentos limitados.

Segue abaixo características de grupos hoteleiros internacionais que tem bastante importância em contexto mundial e sua relação com o Brasil (Saab e Daemon, 2001):

- ACCOR BRASIL: rede de origem francesa é a maior operadora internacional no Brasil. Está presente em 131 países operando com as seguintes marcas: Sofitel, em 43 países; Novotel, em 54 países; Mercure, em 31 países; Íbis, em 27 países. No Brasil, esta rede é controlada pelos grupos Accor da França, Brascan do Canadá, Espírito Santo de Portugal. No Brasil, iniciou suas atividades em 1976 atuando com o Ticket Restaurante no setor de alimentação. No entanto, a partir de 1977 passou a atuar no segmento hoteleiro. Atualmente, esta operadora hoteleira atua em cidades brasileiras com as seguintes marcas: Sofitel, hotéis de luxo em centros de negócios e turismo; Novotel, hotéis com padrão superior; Mercure, hotéis de categoria intermediária, entre luxo e superior; Íbis, hotéis de categoria econômica; Parthenon, administração de flats.

- BEST WESTERN: associação mundial de hotéis independentes é considerada a maior do mundo. Fundada em 1946, possui estabelecimentos em 84 países. Destes 60% dos associados encontram-se nos Estados Unidos, 17% na Europa e 13% no resto do mundo. No Brasil atua desde 1990.

- SOL MELIÁ: constituída em 1956, teve seu primeiro hotel implantado em Palma de Mallorca, na Espanha. Atualmente possui hotéis em 27 países, sendo considerada a maior operadora da Espanha e segunda da Europa. Neste continente estão instalados 73% dos seus empreendimentos. Esta rede opera as seguintes marcas: Grand Meliá, para os empreendimentos superluxo; Meliá, para os hotéis de luxo e resorts; Meliá Confort, para os segmentos intermediário e econômico; Sol Inn, para viagens de lazer e turismo, em padrões econômicos. Em relação ao Brasil está operadora instalou-se em 1990 para coordenar a expansão de seus empreendimentos na América Latina. Atualmente, a Sol Meliá Brasil opera hotéis e flats e não possui empreendimentos próprios.

- HILTON: adquiriu seu primeiro hotel em 1919 no Texas. Nos anos 50 ingressou no mercado europeu. A partir de 1964, a Hilton Internacional foi transformada em uma empresa independente da Hilton Hotels Corporation. Em 1965 tornou-se a primeira cadeia a franquiar sua marca. Nos anos 70, iniciou suas atividades na área de jogos, ao adquirir

hotéis em Las Vegas. Em 1998, criou uma empresa segmentada apenas em jogos, desmembrando os negócios da administração de hotéis e cassinos e transformando a Hilton Hotels Corporation na maior operadora de hotéis como cassinos dos Estados Unidos. Atualmente, opera as seguintes marcas: Hilton, Hilton Garden Inn, Doubletree, Hampton Inn, Hampton Inn & Suítes, Embassy Suítes, Homewood Suítes, Red Lion Hotels & Inns, Conrad International Hotels, além de outros hotéis independentes. No Brasil a empresa atua desde 1971, através do Hilton São Paulo (categoria superior) que foi o primeiro hotel administrado por uma operadora internacional no país.

- STARWOOD: em 1997, a rede hoteleira Sheraton Hotels & Resorts passou a ser controlada pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide, que no mesmo ano, adquiriu a cadeia de hotéis de luxo Westin. A partir daí, a empresa passou a ser uma das maiores operadoras do setor hoteleiro do mundo. Atualmente esta possui hotéis em 70 países, sendo que 94% são de categoria luxo e 6% de categoria econômica e intermediária. Esta cadeia opera as seguintes marcas: Sheraton e Westin, hotéis e resorts das categorias luxo e superior; Luxury Collection e St. Regis, hotéis de luxo; Four Points, para hotéis de categoria superior e econômica; W. Hotels, para hotéis econômicos voltados para o turismo de negócios. No Brasil a rede opera com hotéis em São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco.

GRANADA: os hotéis Le Méridien foram criados em 1972, com o objetivo de abrigar a tripulação da Air France, sua fundadora. Passou a ter seu controle adquirido pelo grupo inglês Granada Group PLC na segunda metade da década de 90. A bandeira Le Méridien passou a representar a marca internacional da Forte Hotels, divisão da hotelaria do grupo Granada, líder na Inglaterra. No Brasil a rede opera apenas com um empreendimento no Rio de Janeiro.

CLUB MEDITERRANÉE: teve o seu primeiro empreendimento inaugurado em Alcudia, Espanha. Conhecido também com Club Méd é pioneiro no conceito de viagens de lazer com todas as despesas incluídas no pacote turístico (all inclusive). Suas unidades são denominadas vilages. Esta rede possui 48% dos empreendimentos na Europa, 20% na África, 19% nas Américas e 13% na Ásia e Pacífico. No Brasil, o Club Méd possui empreendimentos na Ilha de Itaparica, na Bahia e na Baía de Angra dos Reis, no Rio de Janeiro.



POSADAS: teve sua origem em 1967, no México. Adquiriu os direitos de utilização da marca Caesar Park Hotels & Resorts, em 1998. Possui hotéis nos Estados Unidos, México e em países da América Latina. Opera as seguintes marcas: Caesar Park, categoria luxo; Fiesta Americana, categoria luxo voltado para lazer e negócios; Fiesta Inn, turismo de negócios e The Explorean, turismo de aventura. NO Brasil a rede opera hotéis em São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. Estuda a possibilidade de lançar a marca Caesar Business, voltado para o turismo de negócios. O grupo Posadas possui planos de crescimento para a América do Sul, principalmente no Brasil. Até o final de 2005, o grupo prevê estar operando no país cerca de 30 hotéis, voltados principalmente para turismo de negócios.

MARRIOTT: teve suas atividades iniciadas no setor hoteleiro em 1957, na Virgínia, Estados Unidos. Tornou-se a maior operadora de hotéis em aeroportos nos Estados Unidos no final dos anos 70. Nos anos 80 passou a operar com hotéis econômicos e time-sharing, a partir da aquisição da Host International. Em 1993, houve uma subdivisão de atividades, onde a Host Marriott ficou com a propriedade dos hotéis da rede e a Marriott International, com a operação de hotéis. Também nesta década de 90, a rede incorporou 49% do grupo hoteleiro Ritz-Carlton e a cadeia de hotéis de luxo francesa Renaissance. Atualmente a rede opera com as seguintes marcas: Marriott Hotels, Resorts and Suítes; Courtyard, turismo de negócios; Residence Inn, permanência mais longas; Fairfield Inn, turismo de negócios; Spring Hill Suítes, viagens de negócios e lazer; Towne Place Suítes, turismo de negócios; Marriott Executive Apartamentos, turismo de negócios, para permanência iguais ou acima de 30 dias; Renaissance Hotels and Resorts, voltado para viagens de negócios, lazer e convenções. Além desses opera em parceria com: Ramada International, voltado para viagens de negócios e lazer e Ritz-Carlton Hotels e Resorts. Esta rede opera desde 1997 no Brasil com a marca Renaissance Hotels and Resorts, em São Paulo, sendo este o maior hotel de luxo de São Paulo; e a partir de 2000 passou a operar um empreendimento na Costa do Saúpe.

ORIENT EXPRESS HOTELS: opera hotéis de luxo de origem inglesa. Teve seu primeiro empreendimento, o Hotel Cipriani, adquirido no ano de 1976, em Veneza, Itália. Além de hotéis de luxo, o grupo possui trens de luxo, navios e restaurantes, o que inclui a Orient-

Express Trains & Cruises. No Brasil, adquiriu, em 1989, um dos mais tradicionais hotéis de luxo do Rio de Janeiro, o Copacabana Palace, inaugurado em 1923.

BASS HOTELS & RESORTS: em 1969 iniciou suas atividades no setor hoteleiro com a criação da rede Crest Hotel. Adquiriu o Horizont Travel e Holiday Inn no final dos anos 80. Já em 1998, fez a aquisição da rede hoteleira Inter-Continental, maior cadeia internacional de primeira classe, composta por hotéis em 90 países. Atualmente, opera as seguintes marcas: Holiday Inn, para hotéis de luxo; Holiday Inn Express, para hotéis econômicos; Crowne Plaza, de categoria luxo; Staybridge Suítes, hotéis de longa permanência voltados para executivos e profissionais liberais. No Brasil, a rede iniciou suas atividades em 1975, através de um sistema de franquias da bandeira Holiday Inn. Hoje em dia, a Bass opera com as seguintes marcas no país: Holiday Inn, com hotéis em Recife, Porto Alegre, Fortaleza e Manaus; Crowne Plaza, em São Paulo e Inter-Continental, com hotéis no Rio de Janeiro e São Paulo.

CHOICE HOTELS INTERNATIONAL: originou-se da Quality Court Motels, considerada a rede de motéis mais importante dos Estados Unidos durante os anos de 40 e 50. Na década de 90 desenvolveu novas marcas e alterou sua denominação social para Choice Hotels International, Inc. Atualmente a rede opera em 36 países com as seguintes marcas: Clarion Inn, de categoria luxo; Comfort Suítes; Rodeway Inn; Quality Inns, Hotels & Suítes; Econo Lodge; Sleep Inn; Sleep Inn & Suítes, de categoria econômica; Main Stay Suítes, de permanência mais longa. No Brasil atua com a subsidiária do grupo para América Latina, a Choice Atlântica Hotels, subsidiária desde 1998. Opera hotéis e flats em São Paulo, Campinas, Bauru, Ribeirão Preto.

### **3.3. Hotelaria no Brasil**

No Brasil, devido a inexistência de viajantes a hotelaria não evoluiu por muitos anos. Sendo assim, não havia demanda para locais de pouso. Isto porque os bandeirantes quase não permaneciam no vilarejo pois estavam preocupados em escravizar os índios, explorar terras e buscar ouro e prata para a Coroa Portuguesa. (ZILIO, 2002).

No período colonial os viajantes hospedavam-se nas casas-grandes, nos casarões das cidades e nos ranchos que existiam à beira da estrada. Era comum também, as famílias receberem hóspedes em suas casas existindo assim, o quarto de hóspedes. Personalidades ilustres e outros hóspedes eram recebidos por jesuítas. Tanto que no mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro foi construído um edifício exclusivo para hospedaria, na segunda metade do século XVIII (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003).

Ainda neste século, começaram a surgir no Rio de Janeiro, estalagens ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados e refeições a preço fixo. Estes foram considerados os embriões dos futuros hotéis (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003).

Os primeiros hotéis brasileiros, baseados em modelos europeus, foram construídos por imigrantes. No princípio, sua estrutura era importada da Europa, visto que não fabricavam materiais necessários à sua construção, pois era um país ainda industrializado (ZILIO, 2002). No século XVII apareceu o primeiro hoteleiro oficial de São Paulo, Sr. Marcos Lopes. Após este, destaca-se a cigana Francisca Rodrigues que tinha uma estalagem, e talvez, o primeiro restaurante (FERREIRA, 2002).

Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era sempre exercida conjuntamente com outros ofícios como barbeiros, sapateiros e alfaiates, que eram considerados vendedores de alimentos e hospedagem, sem maiores distinções (Zílio, 2002, p. 21).

Mesmo com a hotelaria em seu estado inicial, já existia em São Paulo fiscalização para recolhimento de impostos. No ano de 1609, o procurador da Câmara, ao visitar as tavernas, colocava um ramo verde na porta para caracterizar o comércio de vinho e o recolhimento de impostos (FERREIRA, 2002).

O ano de 1782 foi marcado pela prática de hospedagem ligada a igreja católica, chamada de Casa dos Hóspedes. Esta se localizava no Colégio Campanha de Jesus, em Salvador, Bahia e hospedava personalidades ilustres (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003). Na metade do século XVIII, no Rio de Janeiro, no Mosteiro de São Bento, construiu-se um edifício para hospedar apenas visitantes ilustres (FERREIRA, 2002).

No início do século XVIII, um ilustre visitante, Charles Burton, faz a primeira classificação da hospedarias paulistanas da seguinte maneira:

1ª Categoria: simples pouso de tropeiro

2ª Categoria: telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens

3ª Categoria: mistura de venda e hospedaria; venda correspondente à pulperia dos hispano-americanos

4ª Categoria: estalagens ou hospedarias

5ª Categoria: hotéis

Neste período, nos principais hotéis só se hospedavam aqueles que tivessem carta de recomendação (FERREIRA, 2002).

Em 1808, houve um grande fluxo de estrangeiro no Brasil devido à chegada da corte portuguesa e abertura dos portos. Com isso elevou-se a demanda por alojamentos. Nos anos seguintes, proprietários de casas de pensão, hospedarias e tavernas começaram a utilizar a denominação hotel, com o intuito de elevar seu conceito independente do número de unidades habitacionais e padrão dos serviços. Um hotel que se destaca nesta época é o Hotel Pharoux, com uma localização estratégica, junto ao cais do porto, considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003).

Em São Paulo, os hotéis pioneiros começaram a aparecer em 1870, alguns deles frutos da transformação das primitivas casas de hospedaria e outros influenciados por origens européias. Em 1885, surge o Almanaque da Província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana. O grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens da São Paulo Railway, conhecida como Inglesa, na primeira ligação ferroviária entre Santos e São Paulo. Porém o marco significativo da hotelaria paulistana ocorreu com a inauguração do Hotel Términus. Já em 1923, evidencia-se o moderno Hotel Esplanada, ao lado do Teatro Municipal, considerado um ponto de encontro da elite paulista. Com isso, evidencia-se que a hotelaria paulistana está diretamente atrelada ao turismo de negócios (ZILIO, 2002).

A hotelaria carioca também tem grande efeito sobre a hotelaria moderna do país. Rio de Janeiro, capital do país na época, ganhou notoriedade a nível internacional devido suas belezas naturais e pela música popular brasileira (ZILIO, 2002). O problema de escassez de hotéis no Rio de Janeiro levou o governo, em 1907, a decretar que isentava por sete anos de todos os emolumentos e impostos municipais, os cinco primeiros hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro. Entre os hotéis construídos ganhou destaque o Hotel Avenida, inaugurado em 1908 que marcou a maioria da hotelaria no Rio de Janeiro.

Porém seu marco hoteleiro foi o Copacabana Palace. Este contribuiu significativamente para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo de lazer. Já em agosto de 1922, evidencia-se a inauguração do Hotel Glória (ZILIO, 2002).

A década de 40 foi marcada pelo grande desenvolvimento da hotelaria devido aos incentivos dos governos estaduais. Foram construídos hotéis cassinos que marcaram época pelas edificações suntuosas e animação, hotéis nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico (ZILIO, 2002).

Os anos 70 foram marcados pela época de ouro da hotelaria no Brasil. Foi criada a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) que analisava e aprovava projetos de turismo e hotelaria que eram financiados pelo Banco do Brasil e outros bancos estaduais (ZILIO, 2002). Foi criado também o Fungetur (Fundo Geral de Turismo) que disponibilizava incentivos fiscais na implantação de hotéis. Esta nova fase da hotelaria propiciou a construção de hotéis de luxo, os chamados cinco estrelas. Este período também é marcado pela chegada das redes hoteleiras internacionais. Mesmo sem uma grande quantidade de hotéis, estas redes vão criar uma nova orientação na oferta hoteleira, com novos padrões de serviços e preços (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2003). Nesse período a rede hoteleira Othon, construiu três hotéis padrão três estrelas, no Rio de Janeiro, na Bahia e em Minas Gerais. A rede Luxor remodelou e ampliou suas unidades no Rio de Janeiro. A Varig inaugurou sua sub-diária Tropical, com hotéis em Manaus, Salvador, Foz do Iguaçu e Santarém. O Banco Real iniciou a construção de hotéis em São Pulo e Comandatuba, lançando o primeiro resort, padrão cinco estrelas, no Brasil. As grandes redes internacionais instalaram seus hotéis no Brasil, entre eles destacam-se: Hilton, Sheraton, Méridien, Accor e Meliá. A rede Accor iniciou no Brasil o sistema de flats com a marca Parthenon em 1987. Com isso marca-se a virada da administração hoteleira no país introduzindo grande profissionalismo (ZILIO, 2002).

Toda esta expansão hoteleira baseada em uma demanda crescente, porém reprimida tem como consequência um desequilíbrio no perfil de hotéis novos oferecidos, isto porque a maior parte eram hotéis cinco estrelas. Hotéis de categoria média e econômica, ligados a negócios e serviços, eram esquecidos. (ZILIO, 2002) Porém, a hotelaria brasileira desenvolveu-se e atualmente grandes investimentos estão sendo feitos nesta área (FERREIRA, 2002).

Com os planos econômicos brasileiros, entre 1980 e 1990, muitas redes internacionais de hotelaria se ausentaram do país. Todavia, a partir do 1994 (Plano Real) juntamente com estabilidade econômica do país, as redes voltaram ao Brasil, com uma forte expansão hoteleira, porém com uma redução da taxa média de ocupação (SAAB e DAEMON, 2001).

Segundo Saab e Daemon (2001), recentemente, o turismo no Brasil apresenta alguns problemas estruturais que afetam diretamente a hotelaria, entre eles destacam-se: pouca divulgação do Brasil no exterior; elevados preços das passagens aéreas e da locação de veículos no país; imagem turística externa negativa; violência urbana; falta de infraestrutura adequada; desrespeito com o meio ambiente.

Todavia, além desses fatores existem problemas intrínsecos da hotelaria, enfatizando-se: administração pouco profissionalizada, mão de obra pouco especializada; estrutura balanceada na oferta de unidades hoteleiras; carência de sistemas de informações de mercado; ausência de planejamento estratégico setorial (SAAB e DAEMON, 2001).

Ainda Saab e Daemon (2001) afirmam que além destes, existem ainda problemas gerais do turismo associado aos específicos do segmento hoteleiro: elevados custos de manutenção e hospedagem; baixa qualidade e produtividade; maior influência da sazonalidade; baixa taxa média de ocupação; preços elevados; pouco competitivos em nível internacional.

No entanto, algumas ações estão sendo iniciadas para tentar reverter este quadro negativo, entre elas destacam-se: investimentos em capacitação profissional visando aprimoramento da administração dos hotéis e à melhoria de qualidade dos serviços prestados; investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, buscando padrões de qualidade internacionais; oferta estratificada de alojamentos e, também, de serviços diferenciados, de modo a tornar os empreendimentos hoteleiros mais competitivos (SAAB e DAEMON, 2001)

Todavia, Saab e Daemon (2001) afirmam que para compreender o perfil do setor hoteleiro no Brasil, algumas características devem ser ressaltadas. Constatase que a oferta hoteleira no Brasil é muito reduzida com a média de um apartamento para cada mil habitantes enquanto nos Estados Unidos esta relação está de 1 para 70. Outro ponto a se destacar é que dentre as oito principais cadeias hoteleiras que atuam no Brasil, três são de

origem nacional (Othon, Transamérica e Tropical). Além disso, a Accor Brasil enfatiza que há uma forte demanda reprimida por hotéis de categoria econômica no país, tanto que já está investindo neste segmento. As redes internacionais estimularão a modernização e profissionalização do segmento hoteleiro devido a alavancagem de investimento na hotelaria que elevarão, cada vez mais, a exigência dos consumidores.

### **3.3.1. Cadeias Hoteleiras Nacionais**

Com a entrada de novas cadeias internacionais no Brasil, as cadeias hoteleiras nacionais tiveram que adequar sua estrutura para manter-se no mercado. Com isso, verificou-se uma busca de melhoria da qualidade dos serviços prestados e incrementos na capacidade física hoteleira instalada. Todos estes aspectos acabam gerando um importante fator de competitividade para o produto turístico brasileiro e aumentando gradativamente a competitividade deste setor em nível mundial. Destacam-se abaixo, as cadeias hoteleiras nacionais mais importantes do Brasil (SAAB e DAEMON, 2001):

**REDE OTHON DE HOTÉIS:** atuando desde 1943 no segmento hoteleiro, é controlada pela família Bezerra de Mello. Na década de 70 a rede ampliou sua cadeia de hotéis com empreendimentos de luxo. A partir de 1996 se concentrou unicamente no segmento hoteleiro. Sua maior concentração de hotéis está localizada na região Sudeste.

**REDE TRANSAMÉRICA DE HOTÉIS:** controlada pelo grupo Real / ABN – Amro Bank, teve, em 1984, a inauguração de seu primeiro hotel da rede, em São Paulo. No ano de 1989, a rede inaugurou um resort de luxo na ilha de Comandatuba, próximo a Ilhéus, Bahia. A partir de 1998 a rede passou a operar em regime de arrendamento.

**COMPANHIA TROPICAL DE HOTÉIS:** controlada pela Fundação Ruben Berta, possui empreendimentos em todo o país.

**BLUE TREE HOTELS:** constituiu-se em 1998 quando o grupo mexicano Posadas adquiriu os hotéis da rede Ceasar Park. Esta rede é controlada pela Chieko Aoki Manegement Company, porém sua estrutura societária conta com participação de 20% da Fundação dos Economiários Federais (Funcef). A partir de 1999 a rede passou a operar as seguintes marcas: Blue Tree Park, hotéis de categoria luxo; Blue Tree Caesar Towers, hotéis de

categoria superior; Blue Tree Plaza, hotéis de categoria econômica. Atualmente, a rede encontra-se em fase de expansão.

REDE PLAZA DE HOTÉIS: teve seu primeiro hotel, em 1958, localizado em Porto Alegre. A rede é controlada por João Ernesto Schmidt. Na década de 70 a rede expandiu sua área de atuação para as regiões sul e sudeste. Em 1994, a rede remodelou o hotel em Porto Alegre e diversificou suas atividades, passando a atuar com spa e ecoturismo. Posteriormente, a Rede Plaza passou a operar também com serviços de administração de flats.

REDE DE HOTÉIS DEVILLE: constituída em 1974, com a inauguração de seu primeiro hotel em Curitiba, esta rede é controlada pela família Canet. A partir de 1985 iniciou um processo de ampliação e remodelação com o intuito de se tornar mais competitiva. A rede concentra-se no Estado do Paraná, porém possui um estabelecimento em Guarulhos, São Paulo. Este possui uma diária diferenciada chamada *day use* que permite uma hospedagem por apenas oito horas, com preços reduzidos, possibilitando assim, a utilização do mesmo quarto por mais de um hóspede, em um só dia.

COMPANHIA ELDORADO DE HOTÉIS: controlada pela família Sahn teve seu primeiro hotel inaugurado em São Paulo no ano de 1973. Atualmente, a maioria dos empreendimentos está localizada em São Paulo e está voltada para o turismo de negócios.

REDE PLAZA INN: administrada pela União de Hotéis e Administração Ltda, foi fundada em 1977. A partir de 1999 passou a operar as seguintes marcas: Plaza Inn, para hotéis econômicos; Plaza Inn Master, para hotéis intermediários e Plaza Inn Executive, para hotéis de negócios. Recentemente a rede vem se expandindo e ampliando suas instalações e empreendimentos.

BOURBON HOTÉIS E RESORTS: teve seu primeiro hotel em 1963, em Londrina, Paraná. A rede é controlada pela família Vezozzo. Em função do convênio firmado com a Varig, desde 1995 vem oferecendo benefícios aos hóspedes também associados ao programa Smiles.

HOTÉIS VILA RICA: controlada pela família Serson, na década de 60 iniciou suas atividades em São Paulo.

LUXOR HOTÉIS TURISMO: pertencente a Walter Soares Ribas, esta rede foi constituída a cerca de 60 anos. Possui a maior parte dos empreendimentos no Rio de Janeiro.



### 3.3.2. Hotéis Independentes

Os hotéis independentes geralmente são tradicionais, possuem nicho de mercado tipicamente fidelizado, identidade própria e atributo de personalidade. Hoje em dia, estes vêm auferindo certificações e prêmios de qualidade. Alguns destes hotéis encontram-se associados a cadeias internacionais que congregam hotéis independentes de qualidade reconhecida e elevada. Sua tendência é manter-se no mercado em função do seu diferencial como atendimento personalizado e requinte nas instalações. Abaixo segue os hotéis independentes com maior importância no Brasil (SAAB e DAEMON, 2001):

**MAKSOUND PLAZA:** empreendimento de categoria luxo situado em São Paulo voltado aos segmentos de eventos e negócios. Teve suas atividades iniciadas em 1979. Este hotel é administrado pela HM. Hotéis e Turismo S.A., empresa controlada pela família Maksoud. Consta dos seguintes serviços: room office, fast track internet (possibilita o acesso imediato a internet). Possui teatro, business cells center, pavilhão de eventos, salas de reuniões, restaurantes de diversas especialidades, bares, sala de ginástica, salão de jogos, centro de fisioterapia, piscina e uma sala de bingo eletrônico. De 1995 a 2000 foi classificado como o melhor hotel de São Paulo e também do Brasil.

**L'HOTEL:** hotel compacto de alto luxo e primeiro do gênero a operar na América Latina, foi inaugurado em 1994, em São Paulo. Pertence aos grupos Cury e Gebara e está associado à Summit Hotels & Resorts, cadeia americana de hotéis de luxo independente. Apresenta uma arquitetura neoclássica e uma decoração sofisticada.

**GRAND HOTEL CA'D'ORO:** hotel de luxo mais antigo de São Paulo foi inaugurado em 1953. Segue a escola européia de hotelaria, com salões, bares e restaurantes decorados com obras de arte originais. Sendo de propriedade da família Guzzoni possui piscina e fitness center panorâmicos, business center com escritórios completos com acesso a internet, biblioteca, teatro, salões para reuniões e conferências.

**CASA GRANDE HOTEL:** localizado na praia da Enseada, em Guarujá, litoral sul de São Paulo o hotel apresenta arquitetura em estilo colonial e foi inaugurado em 1972. É controlado pelos grupos Tavares Almeida e Zwecker. Entre 1994 e 1995 o hotel foi reformado e modernizado quando instalou-se um novo sistema de telefonia e informática. Em 1998 o centro de convenções foi reformado, e iniciou as obras para ampliação do

número de unidades habitacionais. Atualmente, possui salões para reuniões e conferências, centro de convenções, spa e infra-estrutura de lazer.

**HOTEL GLÓRIA:** inaugurado em 1922, para abrigar as comemorações do centenário da Independência do Brasil, é um dos mais tradicionais do Rio de Janeiro. Este é controlado pela família Tapajós. Em meados de 1990 iniciou um programa de reforma e modernização, sendo considerado o primeiro hotel do Rio de Janeiro totalmente informatizado, em 1997. Este conta com business center, centro de convenções, infra-estrutura para lazer, restaurante e teatro. Este último possui ar-condicionado, amplo espaço físico e confortáveis assentos, constituindo-se em um dos mais consagrados do panorama cultural carioca.

**CARLTON RIO ATLÂNTICA HOTEL:** situado em Copacabana, Rio de Janeiro, e inaugurado em 1989. Está associado a rede Summit Hotels & Resorts. Em 1998 obteve a certificado ISO 9002. Em outubro de 1999 teve seu controle adquirido pela cadeia hoteleira Pestana Hotels & Resorts, de origem portuguesa. Atualmente possui infra-estrutura para eventos e convenções, auditório e business center.

**RIO INTERNACIONAL HOTEL:** construído em 1989 pela João Fortes Engenharia, localiza-se em Copacabana, Rio de Janeiro. Conta com infra-estrutura para lazer, salas para reuniões e seminários e business center.

**HOTEL DO FRADE & GOLF RESORT:** considerado um dos mais sofisticados hotéis de lazer da localidade foi construído em 1972 em Angra dos Reis, no Rio de Janeiro. Administrado pela família Borges possui atividades de recreação, esportes náuticos, campo de golfe além de outros serviços.

**OURO MINAS PALACE:** inaugurado em 1966 pela Maquine Empreendimentos Ltda, passou a integrar a rede Summit Hotels & Resorts em 1988. Sendo um hotel informatizado possui auditório, restaurante internacional, infra-estrutura de lazer, salões de convenções que é basicamente ocupado por executivos que participam de eventos na cidade de Belo Horizonte.

**NAOUM PLAZA HOTEL:** sendo um dos hotéis mais tradicionais da cidade foi inaugurado em 1989, em Brasília. Controlado pela família Naoum o empreendimento conta com as seguintes instalações: business center, infra-estrutura de lazer e centro de convenções.

**KUBITSCHEK PLAZA:** considerado um dos mais modernos de Brasília foi construído em 1990. Controlado pelo grupo Paulo Octávio (divisão de hotelaria) o hotel possui business center e infra-estrutura de lazer.

**GRAND HOTEL RAYON:** localizado na região central de Curitiba, no Paraná, é considerado um dos mais sofisticados da cidade. Inaugurado em 1993 é controlado pelo grupo Borccath e integra a rede Summit Hotels & Resorts. O empreendimento dispõe de infra-estrutura para lazer, health club, restaurante internacional, salões para reuniões e business center.

**FIESTA BAHIA HOTEL:** inaugurado em 1994 em Salvador e direcionado ao turismo de negócio é controlado por Severino Pinheiro Vidal e Alfredo Camilo Vidal da Construtora e Incorporadora Pinheiro. Desde 1997 detém a certificação ISO 9002. O empreendimento dispõe de restaurante internacional, bares, lojas, auditório, salão de banquete, coffee-shop, health club, boate, entre outros serviços.

**CATASSUBA HOTEL:** inaugurado em 1995 na praia de Itapoã em Salvador pertence ao grupo baiano Deil. Em 1997 investiu em obras para ampliação de sua capacidade física instalada. Atualmente dispõe de infra-estrutura de lazer, atividades de entretenimento, restaurantes com cozinha regional e internacional, além de outros serviços.

**RECIFE PALACE LUCSIM HOTEL:** inaugurado em 1985 é um dos mais tradicionais da de Recife e localiza-se na praia da Boa Viagem. Pertence a Marcelo Lucas Simon e possui infra-estrutura para lazer, business center e centro de convenções.

**JATIÚCA RESORT HOTEL:** inaugurado em 1981, localiza-se na cidade de Maceió, à beira-mar, defronte a praia de Jatiúca. Controlado pela empresa Pernambucanas Financiadora S.A., em 1990 realizou investimentos em reformas e ampliação. Atualmente dispõe de infra-estrutura de lazer e um centro de convenções.

**OCEAN PALACE:** entre os três melhores da região Nordeste, situa-se em Natal. Controlado pelo grupo A. Gaspar possui infra-estrutura de lazer, atividades recreativas, restaurante com cozinha internacional e música ao vivo, health club, com saunas seca e a vapor, ducha escocesa e sala de massagem, drugstore, piscinas e business center.

**ESPLANADA PRAIA HOTEL:** inaugurado em 1978 é considerado um dos mais tradicionais de Fortaleza, Ceará. Pertence aos grupos Jereissati / região Nordeste e Abrahão Otoch e Cia. Ltda. O empreendimento possui infra-estrutura de lazer.

### 3.3.3. Tendências para o futuro

Considerando a recuperação da economia e o crescimento no número de turistas, as perspectivas para o segmento de hotelaria são de aumentar os investimentos nas várias regiões do país principalmente em hotéis de médio porte (categorias econômica / executiva), que visam oferecer um bom nível de atendimento, com preços de diária mais acessíveis. Estes novos investimentos abrangerão tanto a realização de novos projetos, quanto a modernização de antigos hotéis (SAAB e DAEMON, 2001).

Evidencia-se que marcas líderes de hotéis serão mais concentradas surgindo mais megacadeias. Todavia, para atender nichos de mercado específicos, continuarão a surgir novas cadeias independentes.

Outro ponto de extrema importância diz respeito aos hotéis de aeroportos, no que diz respeito a sua categoria e sofisticação, comum nos Estados Unidos e Europa. Devido a exigência cada vez maior em qualidade e adequação de serviços, os hotéis de negócios estão se instalando nas proximidades dos aeroportos. Estes são cada vez mais complexos, onde o computador, a internet e o fax devem estar sempre presentes visto que a maior exigência deste público é a funcionalidade (SAAB e DAEMON, 2001).

De acordo com Saab e Daemon (2001), os flats também ganham papel importante nos principais centros comerciais do país, visto que eles estão se tornando, cada vez mais, competidores diretos dos hotéis, principalmente de categoria quatro estrelas. Isto devido ao nível de sofisticação de suas instalações, afiliações a cadeias hoteleiras, configuração dos apartamentos e infra-estrutura para convenções.

Enfim, o nível de competência profissional da administração dos hotéis está adquirindo grande importância, visto que os resultados financeiros positivos e a maior competitividade do setor hoteleiro irão depender da qualidade e profissionalismo da equipe (SAAB E DAEMON, 2001).

#### **4. Análise do Setor Hoteleiro da Ilha de Santa Catarina**

O presente capítulo visa analisar o setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina. Primeiramente, fez-se uma avaliação do levantamento de dados e em seguida dividiram-se os empreendimentos hoteleiros em quatro grupos estratégicos distintos.

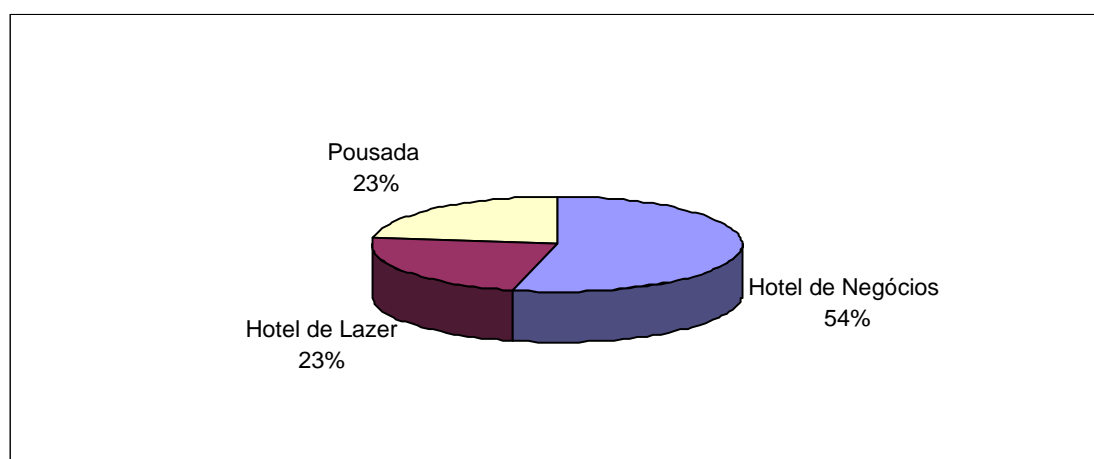
Este estudo teve como base a aplicação de questionários em 13 (treze) hotéis de centro e praia da Ilha de Santa Catarina, de características distintas. A partir do levantamento destes dados avaliou-se o setor e formaram-se os grupos estratégicos. Para isto adotou-se os conceitos de grupos estratégicos de Porter (1986) e as formas de concorrência através de estratégias competitivas de Thompson Junior (2003), já devidamente explicadas no capítulo 2 do referido trabalho.

##### **4.1. Avaliação do Setor Hoteleiro**

O setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina compreende um grande número de hotéis e pousadas, dos mais diversos tipos e estilos. Portanto, para efeitos desta pesquisa foram analisados 13 (treze) hotéis, no intuito de estabelecer o padrão de concorrência deste setor.

Segundo a Deliberação Normativa 429/02 da Embratur, vista no capítulo 3 deste trabalho, os estabelecimentos hoteleiros podem ser divididos em hotel, hotel histórico, hotel de lazer e pousada.

**Figura 1-** Tipologia do empreendimento



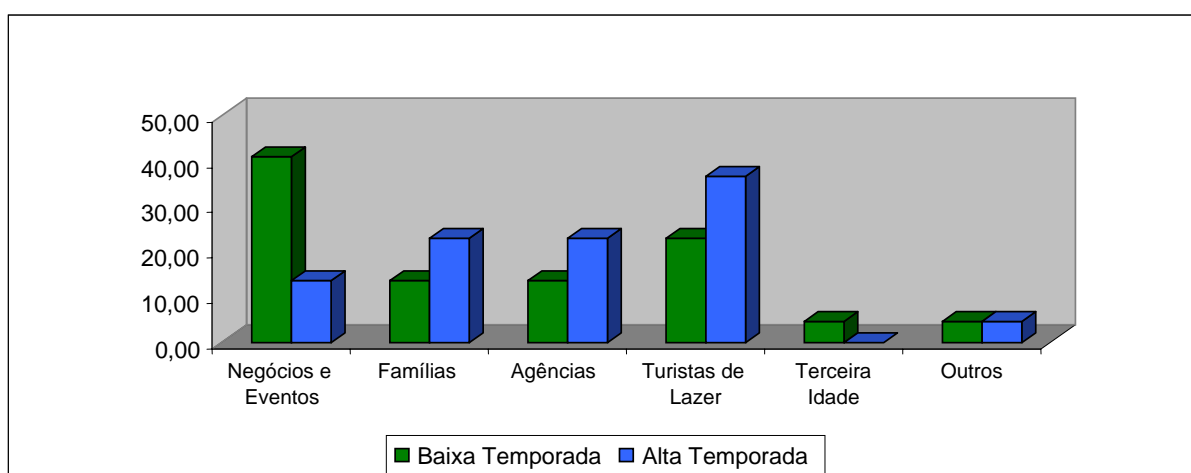
Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Conforme apresentado no gráfico acima, grande parte dos empreendimentos são classificados em hotéis de negócios (54%). Seguido por pousadas e hotéis de lazer com 23% cada uma destas tipologias. Todavia, observa-se o crescimento do turismo de eventos em Florianópolis, aumentando assim, o número de hotéis voltados a este segmento.

Estes estabelecimentos possuem clientes dos mais diversos tipos, sendo eles de negócios e eventos, famílias, turistas de lazer, terceira idade, agências de turismo, entre outros.

Devido a sazonalidade do litoral catarinense, afirma-se que este possui períodos de alta e baixa temporada. Na alta, em virtude do verão e das belas praias da Ilha de Santa Catarina evidencia-se a presença, em maior número, de turistas de lazer, seguido por agências de turismo e famílias e negócios e eventos. No entanto, na baixa temporada, onde os eventos ganham maior destaque, há um maior número de turistas de negócios e eventos, seguido por turistas de lazer, famílias e agências de turismo. Estes percentuais podem ser acompanhados no gráfico abaixo, onde se destacam os principais clientes dos hotéis, tanto na baixa quanto na alta temporada.

**Figura 2 – Principais Clientes**

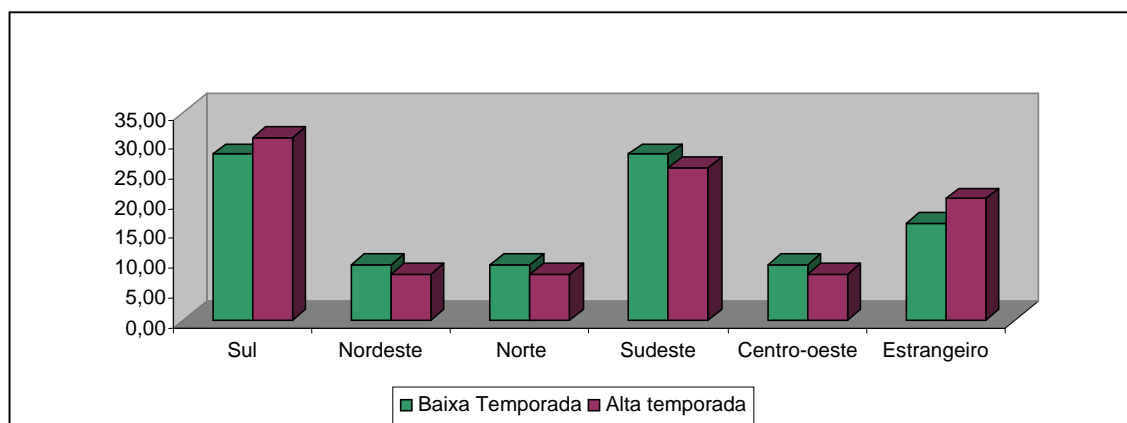


Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Todavia, estes clientes partem de todas as regiões do Brasil inclusive de alguns países estrangeiros. A maioria deles origina, tanto na alta quanto na baixa temporada, das regiões sul e sudeste e também de países estrangeiros, cita-se a Argentina, Paraguai,

Uruguai, dentre outros países da América Latina. Entretanto, conforme observado na tabela abaixo, as regiões norte, nordeste e centro-oeste tem uma pequena participação em termos de turistas na Ilha de Santa Catarina.

**Figura 3 – Origem dos clientes**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Com o estabelecimento de cadeias hoteleiras em Florianópolis, ocorreu um grande aumento da concorrência entre os estabelecimentos deste setor, fato este que proporcionou uma melhora na qualidade dos serviços prestados tendo em vista maior dedicação na elaboração de estratégias de mercado, com o fim de continuar captando clientes.

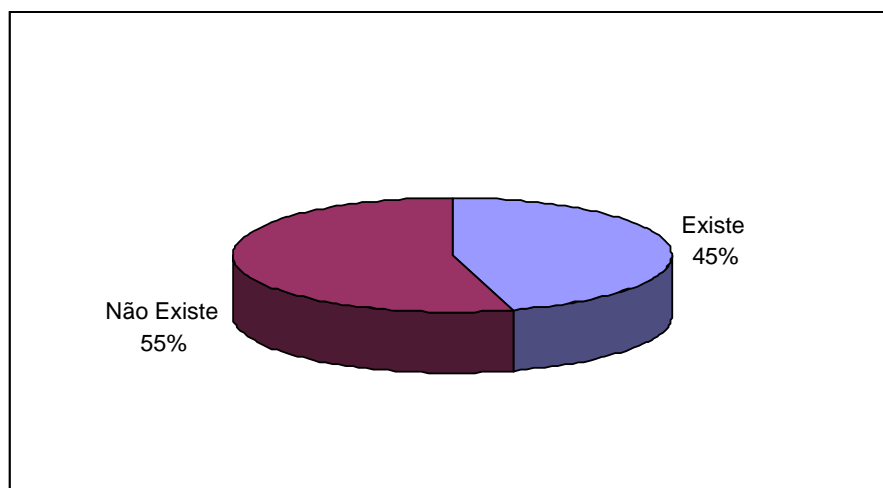
Essa questão acarreta divergência de opiniões neste setor, eis que, por um lado, para grande maioria dos empreendimentos este aumento na concorrência foi benéfica, pois faz com que todos os estabelecimentos hoteleiros melhorem seus padrões de atendimento, procurando acompanhar os hotéis de grande porte, tornando o atendimento melhor a todos os tipos de clientes, o que faz com que os mesmos retornem a cidade.

Por outro lado, para uma pequena parcela dos hotéis, este aumento da concorrência causou um impacto negativo, haja vista a falta de condições para acompanhar o aumento da qualidade e o crescimento do setor.

Como se observa, devido a esta concorrência as empresas buscam, cada vez mais, atender aos anseios dos clientes. Alguns empreendimentos disponibilizam programas de fidelidade aos clientes. Determinados hotéis, por exemplo, oferecem descontos a hóspedes frequentes. Enquanto outros possuem cartões de fidelidade, onde um determinado número

de pontos equivale a diárias gratuitas. Segue abaixo, o percentual de hotéis que possuem programas de fidelidade aos clientes:

**Figura 4 – Programa de Fidelidade dos Hotéis**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Pode-se observar neste gráfico que a maioria dos hotéis entrevistados, não possuem programa de fidelidade aos clientes.

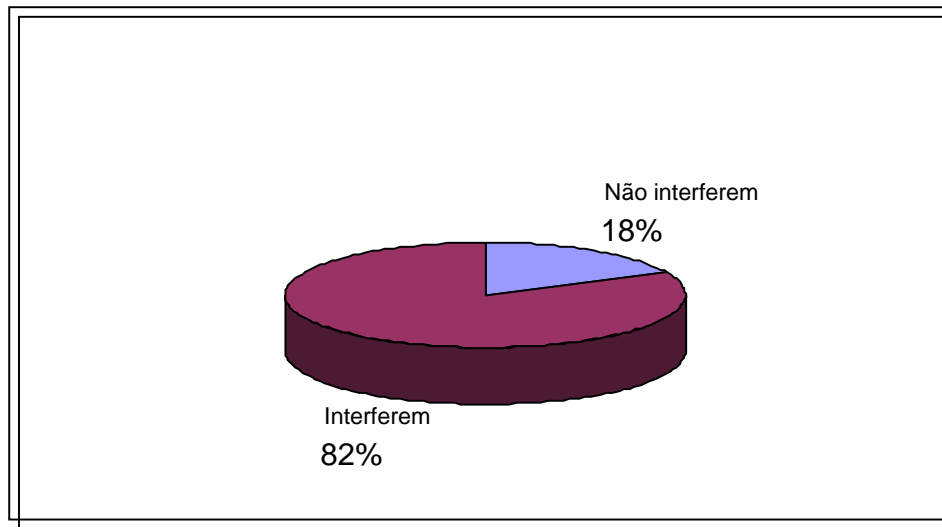
No que diz respeito ao controle de qualidade destaca-se que boa parte das empresas o faz de alguma maneira. Um hotel pesquisado enfatiza que todas as equipes de trabalho são avaliadas periodicamente através de um processo de gestão e treinamento de todos os setores, por meio de auditorias corporativas, onde sugere-se melhorias. Ainda destacam-se os seguintes controles: questionário de satisfação do cliente, controle por meio dos funcionários, Programa de Qualidade do Sebrae, pesquisa de opinião, conversa do proprietário com o hóspede e através do pós venda.

No que tange ao atendimento, buscou-se verificar como este acontece. Se somente no momento, antes ou depois da estadia. A maioria dos hotéis assessora sempre os clientes. No momento da reserva, dando todas as informações necessárias, na estadia, prestando atenção no que o hóspede precisa e sanando suas necessidades e depois, informando tarifas, pacotes de feriado e até entrando em contato caso o mesmo tenha esquecido algum pertence no empreendimento.



Ao elaborar estratégias, alguns hotéis buscam adaptar-se aos clientes, outros ouvem suas opiniões para em seguida traçar suas metas. Enfim, cada empreendimento busca se adequar aos hóspedes da melhor maneira possível. Contudo, alguns hotéis optam pela não interferência dos clientes na adoção de estratégias, conforme mostra o gráfico abaixo.

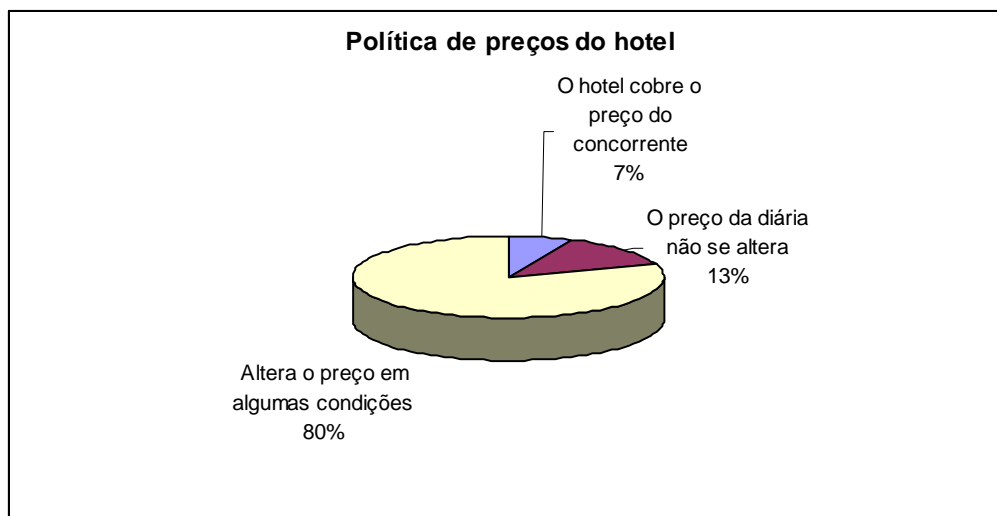
**Figura 5** – Influência dos clientes nas estratégias da empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Contudo, vale ressaltar que os clientes influenciam na adoção de estratégias visto que a empresa trabalha para atender as expectativas geradas pelos mesmos. Para isso, os gerentes e funcionários devem estar atentos às exigências dos clientes e nas tendências hoteleiras. Normalmente, a maneira que se utiliza para saber as informações dos hóspedes são através de sugestões de melhoria, avaliações dos serviços e direcionamento de acordo com o tipo de público.

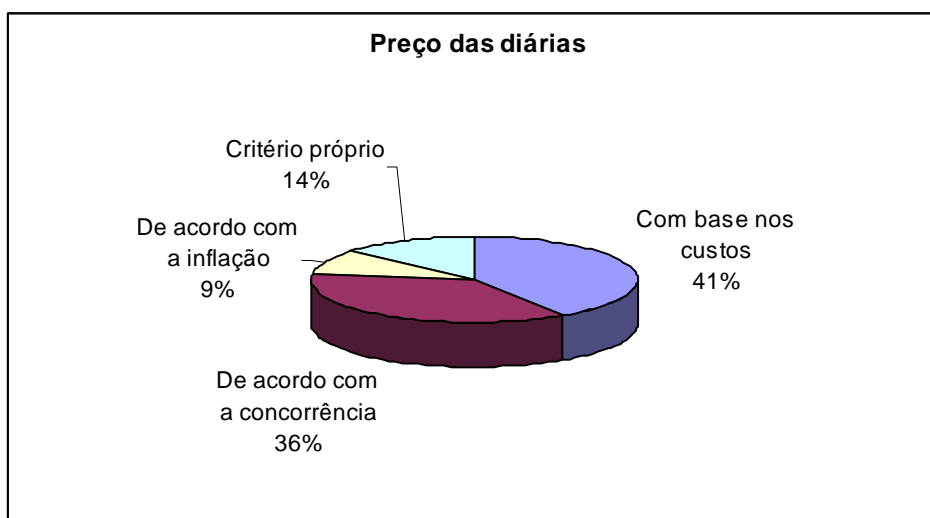
Outro aspecto a ser destacado está relacionado a política de preços dos empreendimentos hoteleiros. Analisa-se neste ponto se o hotel muda ou não o valor de suas diárias e, se positivo, em que ocasiões, conforme gráfico abaixo.

**Figura 6 – Política de preços do hotel**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Somente, 7% dos empreendimentos entrevistados cobrem o preço do concorrente, 13 % não alteram seu preço, mas 80% alteram o preço em algumas condições, conforme demonstrado no gráfico acima. Vale destacar a política de certos hotéis, como por exemplo, mudança de tarifa se a empresa solicitante for uma grande conta, alteração em virtude da demanda, taxa de ocupação, períodos distintos, tempo de permanência no hotel, contrato com empresas e hóspedes antigos e fiéis. Outro hotel destaca que cobre o preço do concorrente dependendo do cliente, sua assiduidade e da política de preços em relação ao outro hotel que oferece preço menor e muda de tarifa quando há eventos e convenções, nos finais de semana ou com empresas com grande volume de utilização do empreendimento.

Em termos valor das diárias, foi questionado aos hotéis a maneira que estas eram estabelecidas. Observa-se no gráfico abaixo que 41% dos empreendimentos utilizam os custos como base para as suas diárias.

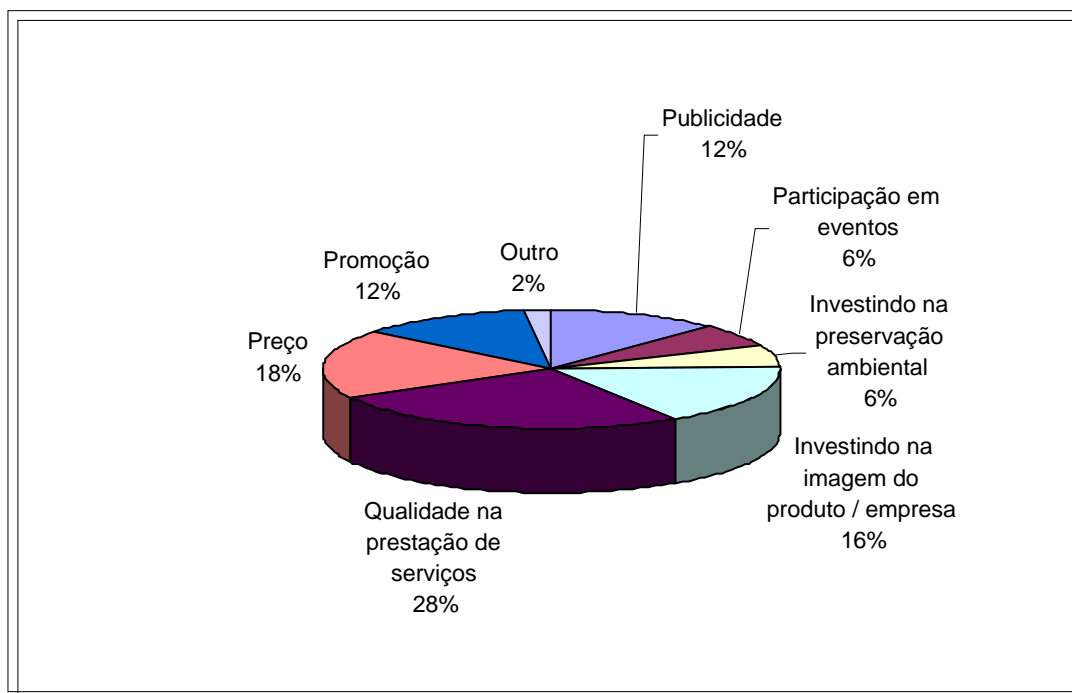
**Figura 7** – Estabelecimento dos preços das diárias

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Salienta-se que alguns hotéis estabelecem o preço observando o mercado e serviços oferecidos enquanto outros verificando custo-benefício em relação a categoria no qual está inserido.

Compreende-se que toda empresa busca ter custos baixos e algum tipo de diferencial. Destaca-se agora, algumas medidas que estes empreendimentos utilizam para redução de seus custos: diminuindo o consumo de água, telefone e energia elétrica; sendo assessorado por consultoria externa de empresas especializadas; evitando desperdícios internos; racionalizando o uso de materiais utilizados; pesquisando com os fornecedores para gastar menos; investindo em treinamento; a própria dona realizando várias atividades (eletricista, jardineira, recepcionista); cortando gastos desnecessários; controlando o desperdício de comida e reciclando o que for possível.

No que tange a diferenciação, vale ressaltar o modo que os empreendimentos buscam se destacar dos demais. Conforme observado no gráfico abaixo, a maneira que mais se enfatizou foi a qualidade na prestação de serviços, sendo seguido respectivamente pelo preço e pelo investimento na imagem do produto / empresa.

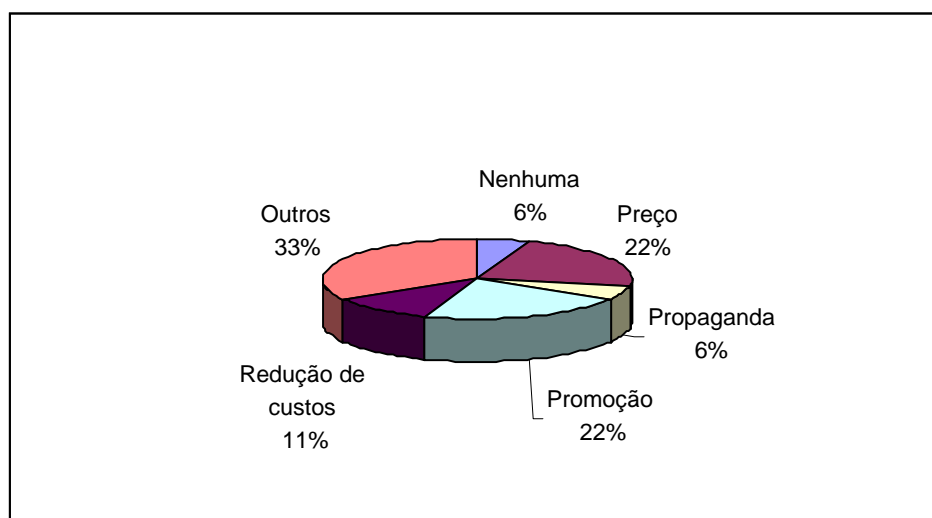
**Figura 8 – Formas de diferenciação**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Todavia, vale destacar alguns fatores que interferem de maneira positiva na diferenciação dos produtos: a localização, qualidade e beleza do hotel, espaço e conservação dos quartos e da estrutura em geral, qualidade dos equipamentos, disponibilização de tv a cabo e ar condicionado, informática, equipe treinada e preparada para receber todos os tipos de clientes, atendimento adequado; auxílio ao hóspede durante a estadia, devolução de bens esquecidos pelos hóspedes e *internet* de banda larga nas unidades habitacionais.

No que tange a tecnologia, enfatiza-se neste momento que tipo de aquisições tecnológicas as empresas hoteleiras estão investindo atualmente. Destacam-se as seguintes: sistemas informatizados para vendas; sistemas de controle de energia, água, e telecomunicações, que propiciam grandes reduções de custos; software de automação hoteleira; *internet* em todas as dependências inclusive em apartamentos.

Em relação à concorrência, destacam-se as estratégias que os hotéis adotam em relação aos seus rivais.

**Figura 9** – Estratégia da concorrência adotada pela empresa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo questionário

Evidenciou-se que 6% dos entrevistados não adotam estratégias da concorrência, no entanto, 33% utilizam estratégias não mencionadas no gráfico como acompanhar o diferencial dos outros empreendimentos para verificar serviços que podem ser agregados ao seu hotel, a exemplo da qualificação dos serviços e da propaganda para estrangeiros.

Verifica-se que os empreendimentos hoteleiros possuem as mais diversas parcerias do *trade* turístico ou do mercado, destacadas a seguir: agências de viagens e turismo, operadoras de turismo, locadoras de veículos, Convention e Visitors Bureau, Associações de Classe, empresas de táxi, restaurantes, bares, grupos de terceira idade e escolas.

Já em termos de terceirização, destacam-se os seguintes serviços: lavanderia, restaurantes e bares, estacionamento, segurança, lazer e recreação, serviços diversos (cabeleleiro, massagem).

Atualmente, constata-se que os empreendimentos hoteleiros não possuem apenas a hospedagem como fonte de renda, embora ela seja uma das principais. Serão destacadas neste momento, outras fontes de renda de grande importância para os empreendimentos hoteleiros. São elas: restaurantes e bares; eventos; estacionamento, aluguel de espaço físico e serviços diversos.

Em termos de treinamento dos funcionários, ressalta-se que eles são de extrema importância para o bom funcionamento do hotel, a frequência dos mesmos varia de acordo

com cada estabelecimento, seja ele, mensal, bimestral, trimestral, anual ou quando há necessidade. Da mesma forma que a maneira de realizá-lo também se diferencia dependendo do empreendimento, sendo que estes treinamentos podem ser dentro do hotel por funcionários ou contratados externos ou fora da empresa por funcionários ou contratados.

## 4.2 Grupos Estratégicos

A partir do levantamento de dados do setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina far-se-á neste momento a divisão destes empreendimentos em grupos estratégicos, já devidamente conceituados no capítulo 2 do presente estudo, os quais foram estabelecidos com base nos ensinamentos de Thompson Junior. São eles:

**Tabela 2- Grupos Estratégicos**

<b>Grupos Estratégicos</b>	<b>Hotéis</b>	<b>Estratégias Competitivas</b>
Grupo I	Don Zepe Flat, Oscar Hotel, Pousada Pouso do Marujo, Pousada Sol da Ilha, Pousada das Rendeiras	Estratégia de Provedor de Baixo Custo
Grupo II	Hotel Porto Ingleses, Parthenon Lindacap, Blue Tree Towers Florianópolis	Estratégia de Diferenciação
Grupo III	Hotel Castelmar, Canasvieiras Praia Hotel	Estratégia de Provedor de Melhor Custo
Grupo IV	Hotel Faial, Lagoinha Hotel, Rio Branco Apart Hotel	Estratégia Enfocada em Nicho de Mercado

Fonte: Elaboração própria.

### 4.2.1. Grupo Estratégico I

Este grupo estratégico, que compreende os hotéis já mencionados acima, utiliza a estratégia de provedor de baixo custo. Isto porque, embora possuam qualidade na prestação

dos serviços, propiciam infra-estrutura básica, espaço físico mais reduzido e o valor de suas diárias são mais baixos do que o de hotéis e pousadas do mesmo gênero.

O Don Zepe Flat, por exemplo, estabelece o valor de suas diárias com base nos custos cortando sempre os gastos desnecessários, tem um número reduzido de funcionários, e investe pouco em treinamento. Já a Pousada das Rendeiras procura reduzir custos racionalizando o uso de materiais utilizados. Por possuir poucos funcionários investe na qualidade dos serviços prestados pelos mesmos. O Oscar Hotel busca o controle de custos através de pesquisas com seus fornecedores. A Pousada Sol da Ilha não apresenta nenhum programa de fidelidade aos clientes, estabelecendo seus preços com base em seus custos. A Pousada Pousa do Marujo, por fim, utiliza a mão de obra da proprietária, a qual faz serviços de eletricitas, jardineira, recepcionista, entre outras funções, como estratégia para redução de custos do empreendimento, além disso, ela mesma faz o controle de qualidade com os hóspedes.

#### **4.2.2. Grupo Estratégico II**

O grupo estratégico II é aquele que utiliza como estratégia a diferenciação. O espaço físico e a infra-estrutura dos empreendimentos são mais sofisticados, oferecendo alguns diferenciais que atraem os clientes.

O Hotel Porto Ingleses tem como um de seus diferenciais, serviços de praia para seus hóspedes. Já o hotel Parthenon Lindacap, propicia a seus clientes um cartão que acumula pontos, os quais podem ser trocados por diárias. O Blue Tree Towers Florianópolis, por sua vez, tem como um de seus diferenciais, o controle de qualidade da equipe de funcionários, eis que os mesmos passam por auditorias corporativas periodicamente, as quais sugerem melhorias e buscam sempre estar aperfeiçoando os serviços prestados.

#### **4.2.3. Grupo Estratégico III**

Os empreendimentos que se enquadram neste grupo utilizam a estratégia de provedor de melhor custo. Buscam combinar custos menores com diferenciação.

Geralmente são hotéis intermediários que investem na qualificação dos funcionários e buscam sempre um novo diferencial.

O Hotel Castelmar, por exemplo, apresenta diárias mais acessíveis que os hotéis do mesmo gênero e possui salões para eventos. Interessante afirmar que o referido hotel foi o primeiro a construir um espaço para realização de eventos nesta capital. Além disso, o hotel dispõe de agência de turismo própria bem como uma loja de conveniências. O Canasvieiras Praia Hotel, de igual modo, apresenta um espaço para eventos, uma agência de turismo no próprio hotel além de parcerias com grupos de terceira idade e colaboração dos fornecedores.

#### **4.2.4. Grupo Estratégico IV**

Enfim, este grupo baseia-se na estratégia enfocada também denominada nicho de mercado. Os hotéis deste grupo buscam atingir um determinado segmento de clientes e voltar todas as suas ações para os mesmos.

O Antares Club Hotel Lagoinha focaliza os turistas de lazer, dispondo de uma excelente infra-estrutura com quadras de tênis, paddle, piscinas, entre outros equipamentos. O Hotel Faial é especializado nos turistas de negócios e eventos, dispondo de um bar com som ao vivo, espaços para eventos, sala de ginástica e salão de jogos. Por fim, o Rio Branco Apart Hotel, também voltado para os turistas de negócios e eventos, possui piscina, coffee shop e cozinha em todos os apartamentos disponibilizados aos hóspedes, os quais não precisam se dirigir ao restaurante para realizar suas refeições.



## **5. Considerações Finais**

O setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina, assim como o do resto do mundo, vive em constante mutação, dado que, de tempos em tempos, este deve adequar-se aos anseios impostos pela sociedade em geral.

A hotelaria surgiu nos primórdios da humanidade, quando os peregrinos religiosos e viajantes trafegavam com fins de intercâmbio comercial. Com a queda do Império Romano, os monastérios e instituições religiosas passaram a brigar os viajantes. No final da Idade Média, desenvolveram-se estalagens que passaram a oferecer refeição. Fato este que evoluiu, posteriormente, surgindo no final do século XIX os hotéis de grande luxo.

Atualmente, com o crescimento do turismo de eventos e a instalação de cadeias hoteleiras na Ilha de Santa Catarina, o setor hoteleiro da região teve que adaptar suas estratégias as maiores exigências dos clientes e ao novo padrão de concorrência que se estabelecia no mercado.

Neste passo, constatou-se com o presente estudo, que nos dias atuais, a maior parte dos hotéis instalados em Florianópolis são voltados ao turismo de negócios, o qual teve um relevante crescimento na região, sendo preponderante na baixa temporada.

Observou-se, por outro lado, que os turistas de lazer predominam, tão somente, em épocas de alta temporada, o que fez com que os empreendedores do setor passassem a investir, também, no turismo de negócios e eventos para épocas de baixa temporada.

De outro vértice, verificou-se que, para competirem no exigente mercado hoteleiro, os empreendimentos do setor tiveram que elaborar estratégias competitivas, objetivando, por óbvio, a captação cada vez maior de clientes. Além disso, tiveram que buscar diferenciais frente aos concorrentes.

Em conseqüência, tiveram que se adaptar, de igual modo, as diversas formas e padrões de concorrência, utilizando, para tanto, a divisão do setor em quatro grupos estratégicos, quais sejam: baixo custo, diferenciação, melhor custo e nicho de mercado.

É válido ressaltar, por fim, que referida divisão foi fundamental para estabelecer o padrão de concorrência do setor hoteleiro da Ilha de Santa Catarina.

Para um futuro trabalho, sugere-se espaço para uma avaliação dos hóspedes dos hotéis, com o intuito de verificar se as estratégias utilizadas pelos empreendimentos são adequadas aos desejos e necessidades dos clientes, e ainda, em que medida estes podem influenciar na mudança de estratégia do setor.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

ABIH(a). Estatísticas. **Hotelaria se expande em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.abih-sc.com.br>>. Acesso em: 6 junho 2004

ABIH(b). Origem e expansão da hotelaria. **História e estatísticas**. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 07 de setembro de 2004.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. 6. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CONTADOR, José Celso. Armas da competição. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 30, n.2, abr/jun. 1995

CONTADOR, José Celso. Campos de competição. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 30, n.1, jan/mar. 1995

EMBRATUR. Dados e Fatos. Estatísticas e Indicadores. **Evolução do turismo no Brasil 1992-2002**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 6 junho 2004

EMBRATUR. Legislação. Meio de hospedagem. **Deliberação normativa n. 429, de 23 de abril de 2002**. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em: 31 de agosto de 2004.

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

FERREIRA, Victor Henrique Moreira. **Estratégias alternativas de marketing para o ramo de hotelaria e turismo na Ilha de Santa Catarina, como decorrência de possíveis impactos da situação econômica atual na Argentina**: um estudo de caso no Praia Brava

Hotel. Pós graduação em Administração. Marketing de turismo e hotelaria. UFSC: Florianópolis, 2002.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

JANEIRO, Joaquim Antônio. **Guia técnico de hotelaria**: a arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante. 3. ed. Portugal: Cetop, 1997.

MAMADE, **Manual de direito para administração hoteleira**: incluindo análise dos problemas e dúvidas jurídicas, situações estranhas e as soluções previstas no direito. São Paulo: Atlas, 2002

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão Técnica Jorge A. Garcia Gómez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999

RODRIGUES, Ricardo Mader. Artigos. **Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil**. Desenvolvido em março de 2002. Disponível em: <<http://www.hia.com.br>>. Acesso em: 6 junho 2004

SAAB, Willian George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 24 de agosto de 2004.

SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

THOMPSON JUNIOR, Arthur; STRICKAND III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC: Florianópolis, 2002

## ANEXO 1: Questionário

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
 Centro Sócio-Econômico  
 Departamento de Economia  
 Curso de Economia – Monografia de Conclusão de Curso  
 Orientador: Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior  
 Acadêmica: Carolina Pereira Laurindo  
 Telefone: (48)334.0616 / (48)9969.1809

Objetivo: Coleta de dados e informações destinadas ao desenvolvimento da Monografia que tem por objetivo “identificar o padrão de concorrência do Setor Hoteleiro da Ilha de Santa Catarina”.

Nome do Estabelecimento: \_\_\_\_\_  
 Categoria: \_\_\_\_\_  
 Data de Inauguração: \_\_\_\_\_  
 Número de Unidades Habitacionais: \_\_\_\_\_  
 Número de Leitos: \_\_\_\_\_  
 Número de funcionários: \_\_\_\_\_  
 Infra-estrutura do hotel: \_\_\_\_\_  
 Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Cargo ou Função: \_\_\_\_\_  
 Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

1. Qual a tipologia do empreendimento?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hotel de Negócios | <input type="checkbox"/> Hotel Histórico |
| <input type="checkbox"/> Hotel de Lazer    | <input type="checkbox"/> Pousada         |

2. Qual o valor das diárias?
- Alta temporada: R\$ \_\_\_\_\_
- Baixa temporada: R\$ \_\_\_\_\_

3. Qual a taxa média de ocupação?
- Alta temporada: \_\_\_\_\_%
- Baixa temporada: \_\_\_\_\_%

4. Quem são os principais clientes?
- A) Baixa temporada
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Negócios e Eventos | <input type="checkbox"/> Turistas de lazer |
| <input type="checkbox"/> Famílias           | <input type="checkbox"/> Terceira Idade    |
| <input type="checkbox"/> Agências           | <input type="checkbox"/> Outros            |
| <input type="checkbox"/> Não tem            |  |
- B) Alta temporada
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Negócios e Eventos | <input type="checkbox"/> Turistas de lazer |
|---|--|

- Famílias                       Terceira Idade  
 Agências                       Outros  
 Não tem

5. Qual a faixa etária do público alvo?

- 15 a 25\_\_\_%                       26 a 35\_\_\_%                       36 a 45\_\_\_%  
 46 a 55\_\_\_%                       56 a 65\_\_\_%                       Mais de 65\_\_\_%

6. Qual o percentual de participação dos clientes no faturamento?

A) Baixa temporada

- Negócios e Eventos \_\_\_%                       Turistas de lazer \_\_\_%                       Outros\_\_\_%

B) Alta temporada

- Negócios e Eventos \_\_\_%                       Turistas de lazer \_\_\_%                       Outros\_\_\_%

7. Qual a origem dos principais clientes?

A) Baixa temporada

- Sul. \_\_\_%     Sudeste. \_\_\_%  
 Nordeste. \_\_\_%                                       Centro-Oeste. \_\_\_%  
 Norte. \_\_\_%     Estrangeiro. \_\_\_%

B) Alta temporada

- Sul. \_\_\_%     Sudeste. \_\_\_%  
 Nordeste. \_\_\_%                                       Centro-Oeste. \_\_\_%  
 Norte. \_\_\_%     Estrangeiro. \_\_\_%

8. Existe algum programa de fidelidade aos clientes? Que tipo?

9. Os clientes interferem na adoção de estratégias na empresa?

- Não                       Sim. De que maneira? \_\_\_\_\_

10. Em relação ao cliente como se dá o atendimento ao mesmo? Como se dá este assessoramento?

- Assessoramento antes da venda / reserva  
 Assessoramento durante a permanência no hotel  
 Assessoramento após a estadia do hóspede

11. Qual o poder dos clientes em alterar os preços?

- O hotel cobre o preço do concorrente  
 A tarifa é aquela independentemente do cliente se hospedar ou não  
 O hotel muda a tarifa em algumas condições. Quais? \_\_\_\_\_

12. Os preços das diárias e/ou eventos são estabelecidos?

- Com base nos custos  
 De acordo com a concorrência  
 De acordo com a inflação  
 Critério próprio. Qual? \_\_\_\_\_

13. Os clientes do empreendimento são sensíveis ao preço, ou seja, um pequeno aumento no preço faz optarem por outro hotel?  
 Sim                       Não
14. A empresa busca combinar recursos de baixo custo e diferenciação?  
 Sim                       Não
15. De que maneira o hotel busca se diferenciar frente aos concorrentes?  
 Através de publicidade (televisão, jornal, revistas, outdoor, etc)  
 Participação em feiras / eventos  
 Investindo na preservação ambiental  
 Investindo na imagem do produto / empresa  
 Qualidade na prestação de Serviços  
 Preço  
 Promoção  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_
16. A empresa procura reduzir custos?  
 Não                       Sim. De que maneira?
17. Quais destes fatores interferem de maneira positiva a diferenciação dos produtos?  
 Localização  
 Qualidade e beleza  
 Espaço dos quartos  
 Conservação dos quartos  
 Qualidade dos equipamentos  
 Tv a cabo  
 Ar condicionado  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_
18. Qual a principal estratégia da concorrência adotada pela empresa?  
 Nenhuma     Preço     Propaganda     Promoção     Redução de custos  
 Outros
19. A globalização possibilitou a entrada de novas cadeias hoteleiras no país. De que maneira isto impacta no setor?  
 Positivamente                       Negativamente
20. O hotel faz parte de alguma cadeia hoteleira?  
 Não                      Sim     Nacional     Internacional Qual?
21. A empresa investe em aquisições tecnológicas?  
 Não                       Sim. Quais? \_\_\_\_\_



22. O empreendimento possui algum tipo de avaliação de controle de qualidade na prestação de serviços?  
( ) Não      ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_
23. O hotel tem parceria com que tipos de empresas relacionadas com o trade turístico?  
Que tipo de parcerias?  
( ) Agências \_\_\_\_\_  
( ) Operadoras \_\_\_\_\_  
( ) Locadoras de Veículos \_\_\_\_\_  
( ) Convention e Visitors Bureau \_\_\_\_\_  
( ) Associações de Classe \_\_\_\_\_  
( ) Outros Quais? \_\_\_\_\_
24. O hotel possui terceirização em que área?  
( ) A e B    ( ) Eventos    ( ) Segurança    ( ) Estacionamento    ( ) Serviços diversos  
( cabeleleiro, massagem)    ( ) Lavanderia    ( ) Lazer e Recreação    ( ) Nenhum...  
( ) Outro. Quais? \_\_\_\_\_
25. Fora a hospedagem, em que percentual contribuem outras fontes de renda do hotel  
( ) A e B    ( ) Eventos    ( ) Aluguel de espaço físico    ( ) Estacionamento  
( ) Serviços diversos    ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_
26. Há treinamento para os funcionários?  
( ) Sim      ( ) Não
27. Com que frequência?  
( ) Mensal    ( ) Bimestral    ( ) Trimestral    ( ) Anual    ( ) Quando há necessidade
28. Os treinamentos para os funcionários são:  
( ) Dentro da empresa por pessoas da empresa  
( ) Dentro da empresa por pessoas de fora (contratados)  
( ) Fora da empresa por pessoa da empresa  
( ) Fora da empresa por pessoa contratada
29. A capacitação do funcionário melhora a qualidade da prestação de serviços no hotel?  
( ) Sim    ( ) Não. Como? \_\_\_\_\_
30. Há cooperação por parte de hotéis e fornecedores no sentido de buscar uma melhor qualidade nos serviços?  
( ) Não    ( ) Sim. Que tipo de cooperação? \_\_\_\_\_
31. A empresa conhece os dados do setor hoteleiro de Florianópolis como número de hotéis, preço do concorrente, tipo de serviços oferecidos, entre outros?  
( ) Sim      ( ) Não