

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**LAURA SCHWARZ**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM EMPRESAS  
HOTELEIRAS NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis, 2005.

LAURA SCHWARZ

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM EMPRESAS  
HOTELEIRAS NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

**Florianópolis, 2005**

## Ficha Catalográfica

Schwarz, Laura.

Análise das estratégias adotadas em empresas hoteleiras no centro de Florianópolis/ Laura Schwarz - Florianópolis, 2005.

92 fls.

Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni.

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Hotelaria. 2. Estratégias. I. Ana Maria Benciveni Franzoni. II Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

LAURA SCHWARZ

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM EMPRESAS  
HOTELEIRAS NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão da Informação, da Inovação e da Produção do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 19 de julho de 2005.

---

Prof.º Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Profª Dra Ana Maria Benciveni Franzoni  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profº Dr Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª Dra Lílian Maria Ribeiro Conde  
Faculdade Cenecista de Varginha

Florianópolis, 2005.

## Agradecimentos

À Professora Ana Maria Benciveni Franzoni pela orientação e por acreditar na minha vontade de terminar o mestrado sem mesmo me conhecer.

Aos meus pais Roberto Schwarz e Elisabeth Horn pelo apoio e paciência.

Ao Professor Antônio Alves Filho que saiu de licença médica do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e deu a oportunidade de participar deste mestrado.

Às empresas que participaram da entrevista e cederam espaço para a realização deste trabalho.

E a todos, que de forma direta ou indireta, colaboraram para a finalização desta dissertação.

## RESUMO

SCHWARZ, Laura. Estratégias administrativas adotadas em empresas hoteleiras no centro de Florianópolis. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni

Defesa: 21/07/2005

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias adotadas em empresas hoteleiras do centro de Florianópolis. Para isso, é feita a caracterização das organizações, levantando-se as características administrativas dos hotéis do centro de Florianópolis. Junto ao Sebrae foram pesquisados os hotéis do centro de Florianópolis que são enquadrados como empresa de pequeno porte. A entrevista foi baseada em identificar o macroambiente das empresas pesquisadas conforme Wright, Kroll e Parnell; conhecer as forças competitivas (Porter) utilizadas nos hotéis pesquisados; pesquisar nos hotéis as três estratégias genéricas de Porter; conhecer o estilo de liderança, cultura organizacional e a visão estratégica das empresas; comparar os resultados da entrevista nos hotéis pesquisados; analisar a realidade dos hotéis do centro de Florianópolis e sugerir melhorias no gerenciamento dos hotéis do centro de Florianópolis.

Palavras- chave: hotelaria, estratégias.

## ABSTRACT

SCHWARZ, Laura. Adopted administrative strategies in hotels companies in the downtown of Florianópolis. 2005. Dissertação (master's degree in Administration) - Program of Master degree in Administration, UFSC, Florianópolis.

Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni

Defesa: 21/07/2005

The present work has as objective generality to analyze the strategies adopted in hotels companies of the downtown of Florianópolis. For this, the characterization of the organizations is made, arising itself the administrative characteristics of the hotels of the downtown of Florianópolis. Together to the Sebrae the hotels of the downtown of Florianópolis had been searched that are fit as small business company. The interview was based on identifying to the macroenvironment of the searched companies as Wright, Kroll and Parnell; to know the competitive forces (Porter) used in the searched hotels; to search in the hotels the three generic strategies of Porter; to know the style of leadership, organizacional culture and the strategical vision of the companies; to compare the results of the interview in the searched hotels; to analyze the reality of the hotels of the downtown of Florianópolis and to suggest improvements in the management of the hotels of the downtown of Florianópolis.

Words key: hotels, strategies.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO TEMA</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA HOTELARIA NO BRASIL</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>VISÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>19</b>
2.3.1	Estratégia planejada	21
2.3.2	Estratégia conforme Michael Porter	26
2.3.3	Estratégia conforme Prahalad e Hamel	30
2.3.4	Estratégia conforme Fleury	30
2.3.5	Estratégia conforme Wright, Kroll e Parnell	31
<b>2.4</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>34</b>
<b>2.5</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>35</b>
<b>2.6</b>	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPO DE PESQUISA</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>FORÇAS MACROAMBIENTAIS</b>	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>FORÇAS COMPETITIVAS</b>	<b>46</b>
<b>4.4</b>	<b>LIDERANÇA NO CUSTO</b>	<b>50</b>
4.4.1	Recursos humanos	50
4.4.2	Fornecedores	55
4.4.2	Produção	56
<b>4.5</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>60</b>
4.5.1	Marketing	60
4.5.2	Desenvolvimento do produto	64
4.5.3	Inovação tecnológica	65
<b>4.6</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>68</b>
<b>4.7</b>	<b>MISSÃO E OBJETIVO</b>	<b>69</b>
<b>4.8</b>	<b>ESTILO DE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>70</b>
<b>4.9</b>	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>71</b>

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>82</b>

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1:	Influência de forças político-legais.....	44
Figura 2:	Influência de forças econômicas .....	44
Figura 3:	Influência de forças tecnológicas.....	45
Figura 4:	Influência de forças sociais .....	45
Figura 5:	Ameaça de entrada de novos concorrentes .....	47
Figura 6:	Concorrência atual .....	48
Figura 7:	Preocupação com a concorrência de qualidade e preço inferior.....	48
Figura 8:	Utilização do poder de barganha pelos clientes .....	49
Figura 9:	Utilização do poder de barganha pelos fornecedores .....	49
Figura 10:	Métodos de recrutamento.....	50
Figura 11:	Experiência do candidato .....	51
Figura 12:	Novos funcionários recebem treinamento? .....	51
Figura 13:	Tipo de treinamento.....	52
Figura 14:	Freqüência de treinamento.....	53
Figura 15:	Principal setor de treinamento .....	53
Figura 16:	Programa de qualidade de vida de funcionários no trabalho.....	54
Figura 17:	Índice de rotatividade .....	55
Figura 18:	Seleção de fornecedores.....	56
Figura 19:	Planejamento da produção.....	56
Figura 20:	Taxa de ocupação anual .....	57
Figura 21:	Ações para melhorar o desempenho produtivo .....	58
Figura 22:	Indicadores para avaliar o desempenho produtivo .....	59
Figura 23:	Desempenho produtivo .....	59
Figura 24:	Planejamento de ações de marketing .....	60
Figura 25:	Atribuições do departamento de marketing .....	61
Figura 26:	Equipe de vendas própria.....	62
Figura 27:	Instrumentos de marketing utilizados .....	62
Figura 28:	Marketing.....	63
Figura 29:	Fonte de informações para novos investimentos .....	64
Figura 30:	Novos investimentos .....	65
Figura 31:	Benefícios da tecnologia .....	66
Figura 32:	Fonte de informações para inovações tecnológicas.....	67
Figura 33:	Critério para novos investimentos .....	67
Figura 34:	Inovação tecnológica.....	68
Figura 35:	Cliente .....	69
Figura 36:	Os funcionários conhecem a missão da empresa? .....	69
Figura 37:	Os funcionários conhecem os objetivos da empresa? .....	70
Figura 38:	Estilo de liderança .....	71
Figura 39:	Cultura organizacional.....	71
Figura 40:	Os funcionários conhecem a visão da empresa? .....	72
Figura 41:	Existem ações para alcançar a visão? .....	72
Figura 42:	Controle das estratégias para alcançar a visão.....	73
Figura 43:	Papel dos funcionários .....	73

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Características das empresas .....	44
--	----

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

Três ondas de mudança sobrepõem-se nos dias de hoje, as quais geram um contexto de grande turbulência: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento. Esses fatores impõem novas formas de organizar as empresas em geral, seja em termos estratégicos, seja em termos táticos (FLEURY, 2004).

A busca pelo desenvolvimento econômico e social tem induzido as organizações a realizarem esforços para criar ou transformar setores importantes da economia. Entre esses setores, pode ser destacado o turismo que, segundo Costa e Almeida (2002), apresenta a expectativa de movimentar cerca de US\$ 3,5 trilhões no setor da indústria de viagens e turismo no mundo. Tal valor é equivalente a 11,7% do PIB mundial e possui a perspectiva de crescimento em torno de 3% a.a, em termos reais.

Em relação ao número de empregos gerados pela atividade do turismo, os mesmos autores mostram que, em toda economia mundial, a indústria de viagens e turismo emprega, direta e indiretamente, 200 milhões de pessoas. Este número corresponde a mais de 8% do total de empregos ofertados pelos diferentes setores da economia. Para eles o setor turístico internacional apresenta uma perspectiva de criação de 5,5 milhões de novos empregos por ano até o ano de 2010.

As receitas geradas pelo turismo nacional e internacional são relevantes nas contas dos países com vocação para o turismo.

No Brasil, a atividade do turismo tem se posicionado como uma das grandes alternativas econômicas e sociais, com uma crescente presença nas discussões políticas e ações governamentais inerentes ao processo de desenvolvimento econômico brasileiro.

No que tange às organizações existentes no setor turístico brasileiro, faz-se necessária uma gestão moderna que disponha de um suporte de informações e análises amplas que possibilitem a tomada de decisões para a maximização de

benefícios e de resultados, de um lado, e na contribuição para criar um ambiente mais profissional, de outro.

Desse modo, pode-se apontar a questão ligada à estratégia como um conjunto de elementos importantes ao engrandecimento e à melhoria da dinâmica do setor turístico, capaz de levar essa atividade a uma condição de maior relevância e destaque no cenário econômico nacional.

As mudanças que estão ocorrendo nos cenários econômico e social em âmbito mundial, derrubando fronteiras comerciais e impondo um novo tipo de relacionamento ao mercado, têm repercutido profundamente nas empresas, exigindo ações de impacto, sob pena de que elas não sobrevivam neste ambiente. Observa-se que além das medidas que visam adequar as empresas às novas formas competitivas exigidas pelo mercado, as organizações têm priorizado ações que dizem respeito à gestão empresarial, focada num planejamento ajustado à otimização dos seus pontos fortes e a máxima satisfação do público consumidor, e ao comprometimento dos colaboradores do processo com os objetivos traçados, cada qual executando seu papel, alinhados às estratégias comuns.

Nesse sentido o setor turístico tem buscado adequar-se a esse novo ambiente empresarial, caracterizado pela grande concorrência e alto padrão de exigência por parte do público consumidor. Como resposta a estas tendências, políticas que visam proporcionar a infra-estrutura necessária à atividade hoteleira tornam-se pauta no desenvolvimento econômico global e, interessa, por isto a esta dissertação de mestrado.

No Brasil, a cidade de Florianópolis em virtude de suas características geográficas e sua crescente participação no destino de eventos de negócios e lazer, apresenta condições naturalmente favoráveis à atividade turística. Tais atributos permitem afirmar que as políticas aplicadas pelo setor hoteleiro em seu ramo de negócio assumem um caráter estratégico para um melhor aproveitamento das potencialidades inerentes a cada região em particular.

Neste contexto a cidade de Florianópolis dispõe de atrativos naturais que a torna vocacionada à atividade turística e conseqüentemente à atividade hoteleira. Por outro lado, para que o setor hoteleiro esteja inserido no novo padrão de competitividade

exigido pelo mercado, é necessário que suas potencialidades sejam melhor aproveitadas no sentido de tornar a hotelaria local<sup>1</sup> lucrativa.

A hotelaria em Florianópolis vem se consolidando como importante atividade econômica e de apoio ao crescente mercado turístico. O rápido crescimento de Florianópolis e sua explosão para o turismo, principalmente para aquele representado pelas oportunidades de negócios e eventos, estão impondo como necessidade inadiável, a profissionalização das atividades em geral e, em particular, aquelas vinculadas ao turismo. Nesses tempos de globalização e concorrência cada vez maior, é preciso planejamento da atividade e investimentos em infra-estrutura para atender plenamente o cliente, com vistas no crescimento futuro, sob pena de perder fluxos.

Com a entrada do turismo de eventos em Florianópolis, criou-se o potencial para desenvolver o turismo durante todo o ano, alterando a sazonalidade da atividade hoteleira e incrementando a hotelaria do centro da cidade que antes estava prejudicada devido à distância das praias. Alcançar este equilíbrio passa por uma maior valorização de opções que somente agora começam a ser exploradas de forma mais intensa.

Acredita-se que o presente estudo contribui para organizar e sistematizar alguns conhecimentos no âmbito da gestão empresarial, bem como para a retomada da capacidade gerencial das empresas hoteleiras do centro de Florianópolis. Entende-se que somente com o aumento do conhecimento da realidade, os meios viáveis para se propor alternativas e para a sustentação dos hotéis no mercado podem ser buscados.

A rede hoteleira catarinense, segundo dados da ABIH-SC (2004), é responsável por 44 mil empregos diretos (0,5 por Unidade habitacional), e 132 mil empregos indiretos.

O atual estágio de desenvolvimento da hotelaria em Florianópolis exige maior grau de comprometimento e profissionalização deste setor, pois com a entrada de redes hoteleiras, como o Grupo Accor, surge a preocupação contínua de atualização para se manter no mercado em decorrência de um novo fator competitivo.

Ressalta-se que vem se consumando um ambiente organizacional em constante alteração: a competitividade global aumenta continuamente, os clientes estão cada vez mais exigentes, a produção com qualidade e baixo custo torna-se uma necessidade, as

---

<sup>1</sup> Hotelaria Local – se refere a hotéis com origem administrativa em Florianópolis, excluindo os hotéis de rede.

questões ecológicas ganham proeminência e a atuação da organização no meio ambiente é questionada pela sociedade.

A mudança das estratégias organizacionais que permitam produzir-se de maneira diferente e melhor, é fator fundamental para as empresas que desejam sobreviver em longo prazo.

O problema é que se o ambiente organizacional vem se transformando, os serviços convencionais já não bastam para satisfazer a organização, seus clientes internos e externos. Cada vez mais o que faz a diferença é a capacidade de personalizar o atendimento ao cliente, antecipando a satisfação de algumas de suas necessidades, ou seja, aproveitar oportunidades e enfrentar desafios com competência.

Nesse contexto teve origem esta proposta cujo objetivo geral é analisar as estratégias adotadas nas empresas do ramo hoteleiro do centro de Florianópolis.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias adotadas em hotéis do centro de Florianópolis.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar as características administrativas dos hotéis do centro de Florianópolis;
- Identificar o macroambiente das empresas pesquisadas conforme Wright, Kroll e Parnell;
- Conhecer as forças competitivas (Porter) utilizadas nos hotéis pesquisados;
- Pesquisar nos hotéis as três estratégias genéricas de Porter;
- Conhecer o estilo de liderança, cultura organizacional e a visão estratégica das empresas;

- Comparar os resultados da entrevista nos hotéis pesquisados;
- Analisar a realidade dos hotéis do centro de Florianópolis;
- Sugerir melhorias no gerenciamento dos hotéis do centro de Florianópolis.

### 1.3 Justificativa

Na atual sociedade a demanda pelo lazer e entretenimento tem alavancado o desenvolvimento do Turismo em toda sua plenitude. A atividade hoteleira e de hospitalidade, umas das bases para o Turismo, por sua vez, também vem apresentando um forte crescimento, com grandes investimentos em projetos de porte em todo o país.

O portal Hotel On Line já finalizou a edição 2005 do estudo A Indústria Hoteleira no Brasil – Análise Setorial do Segmento de Hospedagem. A publicação traz dados que revelam que o crescimento do parque hoteleiro nacional foi de 3,77% em 2004, um número considerado satisfatório se comparado a outros segmentos da economia brasileira.

A prestação de serviços é destaque nas atividades turísticas. A busca da perfeição nesta prestação de serviços é condicionante básica para a satisfação das necessidades, dos desejos e anseios dos consumidores.

Além disso, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para cumprir estas metas.

Por isso este trabalho tem importância como fonte de pesquisa para as diferentes pessoas interessadas na administração hoteleira.

Por se tratar de uma investigação que privilegia o *status quo* da rede hoteleira do centro de Florianópolis e oferece a este segmento de atividade, informações que permitam a gestão estratégica de seu negócio, com vistas ao seu desenvolvimento.

Este trabalho faz um levantamento da realidade da administração hoteleira do centro de Florianópolis. Com isso, os responsáveis por estes empreendimentos conseguem visualizar uma pesquisa com as práticas administrativas adotadas pelos hotéis e seus concorrentes.

Este último aspecto é reforçado ainda pelo argumento que Florianópolis representa um mercado em expansão e que seu vocacionamento para o turismo tem feito aportar grandes redes hoteleiras a essa cidade.

Serão estudados os hotéis do centro da cidade de Florianópolis que segundo a classificação do Sebrae se enquadram em empresas de pequeno porte. Foi escolhido este segmento por serem os mais procurados por pessoas quem vem fazer negócios na cidade ou participar de eventos, portanto um mercado que está passando por grandes mudanças para se adaptar ao novo perfil de público que a cidade não estava acostumada em receber.

#### **1.4 Estrutura do documento**

Para o alcance do objetivo este projeto de dissertação conta com cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema, seguido dos objetivos, justificativa e a relevância do estudo.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica pesquisada sobre história da hotelaria no Brasil, visão organizacional e estratégias. Esta última, pois, entende-se que a estratégia se constitua em instrumento eficaz para que novas ações sejam tomadas face ao crescimento do setor hoteleiro de Florianópolis e à sua maior profissionalização. A fundamentação teórica também aborda cultura organizacional e liderança.

No terceiro capítulo a metodologia de pesquisa é estabelecida. Nele encontram-se presentes os aspectos relativos ao desenvolvimento da pesquisa de campo com empresas hoteleiras do centro de Florianópolis de pequeno porte, conforme classificação do Sebrae.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, ou seja, os resultados e discussões dos dados obtidos através da pesquisa de campo aplicada nas empresas hoteleira do centro de Florianópolis.

O capítulo cinco é composto pela conclusão e as recomendações para futuros trabalhos.

Finalmente, seguem as referências e o anexo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Evolução histórica da hotelaria no Brasil

Durante muitos anos, a hotelaria no Brasil manteve-se intacta. Os bandeirantes preocupados em encontrar ouro, explorar terras e escravizar índios, não fixavam local de pouso. No entanto, os historiadores registram que, no século XVII, teve-se o aparecimento do primeiro hoteleiro oficial de São Paulo e, posteriormente, a cigana que tinha uma estalagem e, talvez o primeiro restaurante. Apesar da hotelaria estar apenas começando, já surgia em São Paulo fiscalização para recolhimento de impostos. Em 1609, o Procurador da Câmara visitava as tavernas colocando à porta um ramo verde para caracterizar o comércio de vinho e o conseqüente recolhimento de impostos. No século XVII, havia muitas indefinições no comércio brasileiro, não existia um discernimento no comércio que distinguisse quais eram seus tipos de negócios. A atividade hoteleira, nesta época, era exercida como outros ofícios, tais como barbeiros, sapateiros, alfaiates que, ao mesmo tempo, eram artífices, vendeiros e estalajadeiros. De tanto caos, foi sugerido e o Procurador da Câmara aceitou que houvesse vendeiros e taverneiros em separado. Com isso, foi definido também o tipo de tributação que cada estabelecimento deveria pagar. (FERREIRA, 2002, p.72).

Em meados do século XVIII, segundo Duarte (1996, p.16), após tomar conhecimento da hotelaria existente, o visitante Charles Burton classifica os estabelecimentos em:

1ª Categoria – simples pouso de tropeiro;

2ª Categoria – telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;

3ª Categoria – venda, correspondente à “pulperia” dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;

4ª Categoria – estalagens ou hospedarias;

5ª Categoria – hotéis.

Neste período, vale destacar que nos principais hotéis, como o de propriedade dos franceses Charles e Fontaine, só se hospedava quem tivesse carta de recomendação.

A história da hotelaria brasileira, também como na Europa, teve seu período influenciado pela igreja. A casa dos hóspedes (1782) no Colégio da Companhia de Jesus, em Salvador, em seus tempos de colônia, hospedava personalidades ilustres. Durante os 70 anos seguintes, ainda tiveram outras referências. Na metade do século

XVIII, no Mosteiro de São Bento, Rio de Janeiro, foi construído um edifício somente para hospedar visitantes ilustres.

Conforme Duarte (1996, p.17), “em 1885 edita-se o Almanaque da província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana”. Isso se deu pelo fato de que, a partir de 1870, desenvolveu-se o pioneirismo da hotelaria paulistana com a construção de vários hotéis influenciados por origens européias.

Segundo Castelli (1984) a expansão da hotelaria no Brasil ocorreu em poucos anos devido alguns fatores: facilidade de financiamento e incentivos fiscais implantados pelo governo para melhorar e ampliar a rede hoteleira nacional; investimentos dos empresários no setor em forma de expansão ou diversificação de seus negócios; e capacitação de mão-de-obra adequada à atividade.

## **2.2 Visão organizacional**

A organização administrativa clássica iniciou como uma área separada de estudo da administração científica. Essa teoria tende a ser dedutiva e não indutiva e seu foco de ação mantém-se sobre a empresa como um todo e não sobre a produção somente. Na visão de Ramos (2002, p.13) uma organização “é uma confirmação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos como: máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não-humanos (CHIAVENATO, 1993, p. 1).

Os autores Montana e Charnov (1999, p.153), definem organização como sendo “[...] uma entidade que faz com que seja possível aos integrantes de um grupo ou equipe trabalharem juntos, em busca de metas com mais eficácia do que se estivessem sozinhos”. Colaborando com o mesmo pensamento, Ramos (2002), analisa a organização como sendo um sistema social e técnico, que se mostra como dois

sistemas que se influenciam mutuamente. O sistema social, do qual fazem parte todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos. O sistema técnico, do qual fazem parte os componentes não humanos e que, em certa medida, independem das pessoas: propósito, divisão do trabalho, coordenação, tecnologia e burocracia.

Considerando as organizações como sistemas de cooperação, Bernard (1979), define a organização como um sistema impessoal de coordenação de esforços humanos, independente do nível de complexidade. Portanto, organização é um sistema composto por atividades de seres humanos, e o que faz dela um sistema é o fato dos esforços de diferentes pessoas serem coordenados. Na abordagem de Montana e Charnov (1999), uma empresa existe com o propósito de servir às necessidades e desejos do cliente. Para isso, a administração desenvolve um modelo organizado e planejado de reunir os recursos humanos e físicos, fatores essenciais à realização dos objetivos da empresa, com vistas aos planos e estratégias da organização.

De acordo com Chiavenato (1993) as mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações e empresas, o desenvolvimento tecnológico, os fenômenos econômicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e interferência da opinião pública faz com que as organizações aprendam a lidar com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade.

### **2.3 Estratégia**

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. A empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente ao qual pertence a empresa. Para que se estabeleça um planejamento estratégico são

analisados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 1991, p.26-27).

A estratégia não é constituída por um plano fixo ou determinado, antes envolve um fluxo de decisões estratégicas que são tomadas numa situação que deve incluir senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito.

O conhecimento sobre a interdependência sistêmica permite avaliar os fatores internos e externos à organização, permitindo que se possa fazer um diagnóstico estratégico face ao qual, decisões devem ser tomadas.

As decisões, antes de serem implementadas, devem ser analisadas com senso crítico, de modo que as informações sejam mais bem aproveitadas. Necessitam elas serem relacionadas com possibilidades e não-probabilidades, por isso a incerteza e o risco constituem elementos das decisões. São necessários constantes acompanhamentos, ajustes e correção das hipóteses utilizadas para se tomar uma decisão, este é o papel da criatividade. Esta pode surgir ou ser suprimida a partir da iniciativa dos executivos na própria administração do conflito que se relaciona com as vantagens competitivas diante dos concorrentes. (OLIVEIRA, 1991, p.29).

Segundo Mintzberg (2001, p.26-32), as estratégias podem apresentar-se como plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva.

Quando vista como *plano*, a estratégia tem duas características principais – são preparadas previamente às ações e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Pode também, ser considerada um *estratagema*, quando for apenas uma “manobra” para se alcançar determinado objetivo específico. Os dois enfoques, abrangem a estratégia como o conjunto de estudos do ambiente, determinação de objetivos, e estabelecimento de ações. Entretanto o plano tem um caráter mais amplo, pois é o conjunto de todas as ações estabelecidas para alcançar os objetivos traçados. No momento em que a estratégia é a ação, esta é definida como *padrão*, ou seja, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Assim, uma estratégia pode ser encarada como o conjunto de comportamentos da empresa independente destes fazerem parte de um plano. Como posição, a estratégia consiste na empresa perante seu ambiente externo, desta forma ela age como uma força de

domínio da empresa relacionada aos seus concorrentes, ao mercado, ou qualquer outra variável que possa vir a influenciar seus negócios. A estratégia, ainda pode ser vista como *perspectiva*, nesta, possui um conceito mais amplo de estratégia, pois a enxerga, como um meio para alcançar os objetivos ao longo do tempo por meios mais consistentes, porque a estratégia neste sentido é inserida na cultura da organização, compartilhada por todos, e suas ações tem base coletiva. A estratégia vista através deste prisma, pode ser considerada como reflexo da personalidade da empresa (MINTZBERG, 2001, p. 26-32).

### 2.3.1 Estratégia planejada

Segundo Oliveira (1991, p.62), planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação empresa com o seu ambiente”.

O planejamento estratégico pode ser baseado em três formas de crescimento: o crescimento intensivo, o crescimento integrativo e o crescimento por diversificação.

O Crescimento Intensivo é aquele que busca identificar oportunidades e procura conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais, para isso deve-se verificar se a empresa pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de penetração no mercado); examinar se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados); avaliar se pode desenvolver novos produtos potenciais para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de novos produtos); e verifica se pode desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação).

O crescimento integrativo identifica oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais, esta integração pode ser retrógrada, quando a empresa decidir adquirir fornecedores para obter maior controle ou gerar mais lucros; integração à frente, quando adquirir atacadistas ou revendedores; ou integração horizontal, no caso de comprar concorrentes.

Por fim o crescimento por diversificação identifica oportunidades para agregar negócios atraentes não-relacionados aos atuais (KOTLER, 2000, p.96-97).

Sob o ponto de vista de Almeida (2001, p.21) “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma visão mais estratégia à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda entidade”. Nesta mesma linha para Certo e Peter (1993, p.17) estratégia “é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e ter efetivo plano de trabalho. O ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa, aquilo que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial (variável controlável). O ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial (variável controlável). As oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, e que podem favorecer a sua ação estratégica desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa e que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil. Em face a estes elementos, o plano de trabalho consiste em estabelecer as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o que, como, quando, por quem, para quem, por que, onde, devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos (OLIVEIRA, 1991, p.63-64).

Na definição mais abrangente adotada por Fischmann e Almeida (1991):

Planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (Fischmann e Almeida, 1991, p.25).

As fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico conforme Oliveira (1991, p.65) são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico analisa e verifica todos os aspectos referentes aos pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) e as oportunidades e ameaças à empresa (análise externa) (OLIVEIRA, 1991, p.66).

A missão da empresa determina o motivo do planejamento estratégico, ela deve satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo (OLIVEIRA, 1991, p.69). Dentro da missão deve-se estabelecer os propósitos da empresa que correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida (OLIVEIRA, 1991, p. 71). Nesta fase da missão também devem ser estabelecidas a postura estratégica, as macroestratégias e as macropolíticas.

Na descrição de Certo e Peter (1993, p.76), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a sua meta geral. A missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração ampla da diretriz organizacional, devendo conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. Estabelecer a missão organizacional formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização. Uma missão organizacional “deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais” (p.104).

Para Oliveira (1991, p.72), a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. As macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente. As macropolíticas consistem nas grandes orientações base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) “missão é o papel que desempenha a organização”. Almeida (2001, p.15) atribui que “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. A missão é definida por Bateman e Snell (1998, p.126) como sendo “o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização”.

Os instrumentos prescritivos básicos são: os objetivos que constituem o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Estes determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Os objetivos funcionais, ou seja, os objetivos intermediários, são relacionados às áreas funcionais que devem ser atingidas com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa. Os desafios são uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa modificação de uma situação, bem como contribuir para ser alcançada uma situação desejável. As metas correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar desafios. As estratégias são as ações ou os caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos ou desafios. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Normalmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos (OLIVEIRA, 1991, p.73). A política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Assim como as estratégias, normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo. O projeto é um trabalho a ser executado com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem

como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1991, p.74).

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.25) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Almeida (2001) confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir”.

Os objetivos gerais são para Tavares (2000, p.362) “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Os objetivos requerem uma dinâmica entre as dimensões externa e interna de uma organização contemplando: consumidores, cliente, parcerias, comunidade, meio ambiente, inovação e aprendizagem, pessoas, finanças e produção. As funções dos objetivos “é posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade” (p.364).

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Deve se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 1991, p.74).

O controle e avaliação são uma ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Envolve processos como avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 1991, p.75).

O processo de formulação e implementação das estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da Alta administração das empresas tem de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa. Esse processo deve passar pelas seguintes fases (OLIVEIRA, 1991, p.306-307):

a) formulação das estratégias empresariais – envolve alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa. Para a formulação das estratégias deve-se considerar inicialmente três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propostos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre empresas e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida neste aspecto a amplitude de visão dos executivos da empresa;

b) estabelecimento de estratégias empresariais alternativas;

c) escolha das estratégias empresariais – normalmente são escolhidas as estratégias que representam a melhor interação entre a empresa e o ambiente;

d) implementação das estratégias empresariais;

e) controle e avaliação das estratégias empresariais – é a fase que se verifica o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

### 2.3.2 Estratégia conforme Michael Porter

A abordagem clássica é a análise da indústria ou do posicionamento estratégico, que tem em Michael Porter seu maior protagonista. Essa abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Os principais focos de análise são os produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades FLEURY (2004, p.54).

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa segundo Porter, é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: ameaça de entrada, ameaça de substituição,

poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1991, p.22-44).

A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta, as economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo, duas opções indesejáveis; diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria, a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes; necessidade de capital para investir de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento; custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro; acesso aos canais de distribuição é uma barreira de entrada criada pela necessidade de nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto; desvantagens de custo independente de escala, as empresas estabelecidas podem ter vantagem de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas; política governamental, quando o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de

diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação a indústria. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças existentes; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1991, p.45-48).

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

A segunda questão central em estratégia para Porter é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos combinados com o escopo de atividade para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria, segundo Porter (1992, p.11-14): liderança de custo. Diferenciação e enfoque.

A liderança total em custos a empresa se esforça para conseguir os menores custos, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que o dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado. Com preços equivalentes ou mais baixos que a concorrência, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo, não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder em custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos preços da concorrência para ganhar clientes. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Um líder no custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Paridade com base na diferenciação permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que os da concorrência. A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, portanto, este líder no custo obtém retornos acima da média.(PORTER, 1989, p.11).

Na diferenciação o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida. Uma empresa procura ser única em sua indústria, ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores em uma indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. A diferenciação pode ser baseada

no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos que sejam diferentes de seus concorrentes.

No enfoque o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo. A estratégia de enfoque tem duas variantes. Na estratégia no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque de diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.

Para Gohr (2000), a estratégia de enfoque pode ser orientada para a perspectiva do cliente. Trabalha com um único grupo de cliente e procura tratar cada um de forma diferente, como se fossem mercados específicos.

### 2.3.3 Estratégias conforme Prahalad e Hamel

A competitividade de uma organização, para estes autores, é determinada pela interrelação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Competência refere-se à capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formar um círculo que se retroalimenta, ou seja, as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos; a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia FLEURY (2004, p.32).

Estratégia → Aprendizagem → Competência → Recursos

### 2. 1. 4 Estratégia conforme Fleury

Fleury considera que qualquer estratégia competitiva, independente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma das três categorias:

excelência operacional, produtos inovadores e orientação para clientes FLEURY (2004, p.59).

A excelência operacional é típico de empresas que tem operações como principal atividade, ou seja, como competência essencial<sup>2</sup>. São empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento, produtos que otimizam a relação qualidade/preço Fleury ( 2004, p.59-61).

As empresas que competem com uma estratégia de Produtos Inovadores estão continuamente investindo para criar conceitos de produtos radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. A função crítica é Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia Fleury ( 2004, p.62-64).

As organizações que adotam a estratégia de Orientação para o Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam às suas demandas atuais e futuras. A função crítica é Vendas e Marketing Fleury ( 2004, p.64-67).

### 2.3.5 Estratégia conforme Wright, Kroll e Parnell

A administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto do seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 44).

A administração estratégica envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Embora algumas vezes organizações muito grandes tentem influenciar a legislação ou, por meio de pesquisa e desenvolvimento, abram caminho

para mudanças tecnológicas ou sociais, essas forças macroambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações. Portanto, o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Para atingir esse objetivo, os administradores estratégicos devem identificar e analisar essas forças macroambientais nacionais e mundiais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 47-48).

A análise setorial é feita conforme o Michael Porter, ele argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas do setor já descritas no item 2.1.2.

Uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa é essencial para a formulação de estratégias. O propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise de seus pontos fortes e fracos da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 86).

Os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/ operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, redes de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada. A vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 87).

---

<sup>2</sup> Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia (FLEURY, 2004, p.34).

As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os stakeholders<sup>3</sup> compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 93-99).

Depois que uma organização delineou sua missão, objetivos gerais e específicos, a alta administração pode formular a estratégia da empresa. As estratégias existem em três níveis: o nível empresarial, o nível da unidade de negócio e o nível funcional. No nível empresarial, a questão estratégica básica que a alta administração enfrenta é: em qual setor a empresa deve operar? A resposta a essa questão depende dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. No nível da unidade de negócio a pergunta adequada é: como se deve competir no setor ou negócio escolhido? Uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. Na formulação das estratégias funcionais, estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, os administradores devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais. Uma mudança em um departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 127-263).

A implementação estratégica requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais delas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional, devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa. A estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os

---

<sup>3</sup> Stakeholder – indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de um empresa ou pode influenciá-las.

indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura, que se reflete em um organograma, designa relações formais de autoridade e define o número de níveis na hierarquia. À medida que uma empresa cresce para se transformar em uma organização estabelecida, ela adota uma entre várias estruturas organizacionais diferentes para implementar sua estratégia. Ao longo do tempo, à medida que muda sua situação, a empresa pode passar de uma estrutura para outra. O sucesso, no entanto, leva ao crescimento – tanto horizontal quanto vertical. O crescimento vertical refere-se a um aumento na extensão da cadeia hierárquica de comando. Organizações que operam em ambientes estáveis e previsíveis muitas vezes são representadas por organogramas verticais, com vários níveis hierárquicos e pequenas amplitudes de controle. Em contrapartida, as empresas que estão em ambientes dinâmicos e que mudam rápido geralmente adotam estruturas achatadas com poucos níveis hierárquicos e grandes amplitudes de controle. O crescimento horizontal refere-se à segmentação da organização em departamentos ou divisões. A primeira estrutura formal geralmente adotada por uma empresa em crescimento é a estrutura funcional, um tipo organizacional que forma departamentos ao longo de linhas funcionais (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 267-295).

O controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da empresa estão obtendo sucesso no atendimento de seus objetivos gerais e específicos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa e/ ou sua implementação, de modo a melhorar a habilidade da empresa para atingi-los. No controle estratégico, o período de tempo focalizado vai, geralmente, de um ano a mais de uma década; utilizam-se mensurações qualitativas e quantitativas; avaliam-se tanto as operações internas quanto o ambiente externo; e o processo é contínuo (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 339-362).

## **2.4 Cultura organizacional**

A cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma organização.

Uma determinada cultura organizacional reflete a influência de seu fundador, suas experiências após sua partida e, às vezes, a influência poderosa de um líder transformacional que não seja o fundador. A cultura de uma organização pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas de uma empresa. A implementação estratégica bem-sucedida exige uma cultura estrategicamente adequada, que se ajuste à estratégia da empresa e a apóie. Além disso, a cultura deve conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais. Um líder pode mudar a cultura organizacional por meio de mecanismos como prestar atenção sistemática a determinadas áreas da empresa, servir deliberadamente como um modelo de função e alocar recompensas e status. Os líderes também podem estabelecer um exemplo para os membros da empresa pelo modo como reagem às crises organizacionais e pelos processos que a organização utiliza para atrair, contratar e promover funcionários (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 323-333).

## 2.5 Liderança

Um dos primeiros estudos, sobre estilo de liderança, foi realizado por Lewin. Segundo Kurt Lewin existem três estilos de liderança. O estilo autoritário em que todas as decisões estão centralizadas no diretor da empresa. O estilo democrático onde as decisões são tomadas por votação, ou por um grupo de pessoas, e o diretor participa das atividades em grupo e faz críticas objetivas. E o estilo *laissez-faire* onde o diretor não interfere no processo de trabalho.

Os administradores de nível hierárquico superior tem vários modos de encorajar os membros da organização a concentrarem seus esforços na implementação estratégica: a liderança estratégica, o poder e a cultura organizacional. Os líderes da empresa devem articular a missão e os objetivos da organização e, então inspirar, motivar e apoiar os membros a trabalharem juntos para implementar estratégias da organização. O administrador possui o potencial de influenciar o comportamento dos funcionários da organização. Essa fonte de influência é chamada de autoridade formal. Por meio dela, o administrador pode controlar os recursos e as recompensas. Além disso, cada administrador tem um estilo diferente de liderança. Alguns líderes utilizam

um estilo transacional, trocando recompensas pelos esforços de trabalho dos funcionários. Esse estilo pode ser eficaz em empresas que já estão tendo um bom desempenho e não prevêem uma mudança ambiental significativa, porque encoraja os funcionários a continuarem engajando-se no alto desempenho. Em empresas que experimentam dificuldades competitivas ou passam por mudanças ambientais, um estilo transformacional de liderança é preferível. Um líder transformacional inspira o envolvimento em uma missão, proporcionando a seus funcionários uma visão de ordem mais alta e motivando-os a esticarem suas habilidades. Considera-se que essa liderança promove significativas mudanças no desempenho da organização. Para influenciar o comportamento dos outros, os administradores e outros gerentes tem disponíveis, além de sua autoridade formal e estilo de liderança, várias outras técnicas de exercício de poder. Por exemplo, os administradores que são considerados peritos em seu campo muitas vezes têm uma influência significativa sobre o comportamento dos outros. Eles também podem utilizar o acesso que tem a importantes informações e o controle sobre sua distribuição para afetar comportamentos. Líderes freqüentemente utilizam a permuta como base de poder, fazendo algo para os outros a fim de criar um senso de obrigação. Além disso, um administrador pode influenciar outros indiretamente modificando a estrutura da organização, seu *layout* físico e seu sistema de recompensas. Um administrador que possui carisma também pode ter um forte impacto sobre seus seguidores. Finalmente, administradores que lidam com sucesso com contingências ambientais críticas podem conquistar um poder significativo (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 301-323).

Para Katz e Kahn (1979), liderança é um processo de influência acima de uma submissão mecânica, com as diretrizes rotineiras da organização.

Conforme Robbins (1998) liderança é a capacidade, através de um processo, de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. A função de liderança é a manutenção das atividades do grupo, que devem ser realizadas pelo líder ou por outra pessoa, proporcionando ao grupo desempenho eficaz.

Para Chiavenato (2000) a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação, dirigida através do processo de comunicação humana e consequência de um ou de vários objetivos específicos; é um padrão de comportamento apresentado pelo líder.

## **2.6 Visão Estratégica**

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo. Para poder descobrir o futuro uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado. Esta visão estratégica reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, o desafio é penetrar na incerteza e desenvolver uma grande capacidade de prever os mercados de amanhã HAMEL, PRAHALAD (1995, p.26).

No passado, a visão estratégica era privilégio da minoria pensante, hoje essa visão tem que estar presente em todos os níveis. Visão estratégica consiste em conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Deve-se ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Além disso, precisa-se identificar a necessidade de mudança e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio FLEURY (2004, p. 29-37).

Para escolher uma direção, um líder precisa ter desenvolvido antes uma imagem mental de um estado futuro, possível e desejável, da organização. Esta visão pode ser vaga ou precisa como uma declaração de meta ou de missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000, p.107).

Conforme Lamounier (1995, p.74) “a visão é um sonho da organização”. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização almeja para um futuro não definido. A autora declara ainda que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado

para a organização” (p.74). Joel Barlzar (apud Lamounier, 1995, p.75) argumenta que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor a missão e auxilia esta a se tornar realidade.

A visão para Chiavenato (2000, p.50), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”. O conceito de visão remete ao conceito de objetivos organizacionais. A visão refere-se a uma perspectiva relativa ao direcionamento que a empresa pretende se transformar.

Não é um mero sonho a visão proposta por Costa (2002, p.35) , mas “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional e ser compartilhada com o corpo dirigente da organização, além de ser disseminada a todos os seus trabalhadores. A convicção e entusiasmo devem ser com referência à visão e enfatizados por todos os integrantes da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Após ter apresentado o tema do presente trabalho, a justificativa e os objetivos que o regem e, em seguida a fundamentação teórica conforme a revisão bibliográfica, relata-se neste capítulo o procedimento metodológico desenvolvido, bem como os resultados e discussões das entrevistas.

A pesquisa para Gil (2000, p.44) é “o processo que tem por finalidade descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos científicos”. Após a formulação do problema e delimitação do objetivo geral da pesquisa, deve-se preparar o seu delineamento, isto é, “a previsão do conjunto de atividades a serem desenvolvidas ao longo do seu processo de pesquisa” (p.46). Assim, a pesquisa foi segmentada em duas partes: pesquisa em fonte bibliográfica e pesquisa em fonte empresarial. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material elaborado constituído de livros, teses, dissertações e artigos científicos, visando dar sustentação teórica ao trabalho. A pesquisa em organizações empresariais teve seu universo delimitado no centro de Florianópolis.

Segundo Kerlinger (1979), o delineamento da pesquisa pode ser entendido como plano e estrutura da investigação, os quais permitirão a obtenção da resposta à questão central da pesquisa.

Considerando-se o tema de pesquisa proposto e a fundamentação teórica apresentada, o estudo de caso foi o modo de pesquisa escolhido para compreensão das variáveis envolvidas. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (ROESCH, 1999, p. 155).

Conforme Yin (1984), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa pode ser usado em várias áreas de conhecimento, inclusive na condução de teses e dissertações em ciências sociais. Para Triviños (1987), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, com o fenômeno dentro de um contexto e problemática específicos. Ainda Yin (1984) afirma que o método de

estudo de caso é preferencialmente utilizado na análise de eventos contemporâneos nos quais possam ser utilizadas técnicas de entrevistas.

De acordo com o problema proposto e com os objetivos do presente trabalho esta pesquisa é de caráter descritivo (Castro, 1977) e se ateve ao processo de planejamento estratégico, às ações estratégicas implementadas e aos resultados obtidos pelas organizações pesquisadas. Buscaram-se nessa pesquisa, conceitos, investigações e evidências que confirmassem o pressuposto da investigação junto às organizações, procurando tão somente o conhecimento mais profundo sobre o tema.

O presente estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo e exploratório, pois, na pesquisa de natureza descritiva o propósito é o de estabelecer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características (RICHARDSON, 1985). Triviños (1987) conceitualiza o estudo descritivo por desejar conhecer a comunidade pesquisada, interpreta-la sem interferir nela para modifica-la. Exploratória por buscar a familiarização do assunto na área escolhida para pesquisa, “permitindo ao pesquisador aumentar sua experiência em torno do problema” (TRIVIÑOS, 1987, p.109). Para Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno. Richardson (1985) ensina que os estudos descritivos são aconselhados quando se pretende descrever as características de um fenômeno.

O método qualitativo justifica-se no caso por ser a forma adequada de entender a natureza de um fenômeno sócio organizacional. Também Minayo (1996) afirma que o objetivo das ciências sociais é essencialmente qualitativo.

Para Godoy (1995), a pesquisa é qualitativa, por ser a mais indicada quando num estudo se busca o entendimento de um fenômeno social com um todo, sua preocupação parte das questões ou focos de interesse amplo. Para o autor, a pesquisa qualitativa tem como característica a descritividade.

Segundo Bardin (1977), a análise qualitativa apresenta características particulares, dentre as quais se destaca a sua validade na elaboração das deduções específicas sobre um tema ou uma variável de inferência. Para o autor, a análise do conteúdo é um conjunto de técnicas e análises das comunicações, visando obter o conteúdo das mensagens.

### **3.2 População e Amostra**

A população foi escolhida tomando-se como base os hotéis localizados no centro de Florianópolis enquadrados pelo Sebrae como empresa de pequeno porte, excluindo-se os que pertencem a redes hoteleiras. Assim o universo foi constituído por cinco hotéis, sendo que a amostra escolhida foi de igual valor. Amostra esta, não probabilística e intencional.

Segundo Roesch (1999, p.139) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados da pesquisa prática foram coletados através de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolhas. Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 199, p. 159).

Como base para a coleta de dados do presente trabalho para atender os objetivos da pesquisa foram selecionadas as estratégias de Porter que são liderança no custo, diferenciação e enfoque. Foi analisado o grau de concorrência dos hotéis utilizando as cinco forças competitivas de Porter: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Além disso, utilizando a teoria de Wright, Kroll e Parnell verificou-se os três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera (cinco forças de Porter) e a empresa em si (pontos fortes e fracos).

Além disso, coleta de dados deste trabalho foi realizada por meio de observação participante de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar e realizar a pesquisa (ROESCH, 1999, p.169).

## 4 Estudo de caso

### 4.1 Caracterização da empresa

Pelos dados apresentados na Tabela 1 pode-se verificar que no centro de Florianópolis existem dois hotéis que já estão no mercado há mais de 25 anos, e três hotéis que acabaram de entrar no mercado, com apenas três, seis e nove anos de existência.

O número de sócios dos empreendimentos varia de 2 a 3 sócios por empresa.

Pelo grau de instrução dos sócios pode-se medir o nível de informação dos mesmos para gerenciar um empreendimento. Verifica-se que os sócios dos hotéis A, B e C tem 3º grau completo. Já o sócio do hotel D possui pós graduação. No caso do hotel E, o sócio tem nível técnico. Entretanto, salienta-se conforme o entrevistado que o gerente tem 3º grau completo.

Os empreendimentos pesquisados se encontram na mesma faixa de faturamento, se posicionando de acordo com a classificação do Sebrae em empresa de Pequeno Porte, ou seja, uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

A diária média da hotelaria varia na faixa de R\$ 70,00 (Setenta reais) até R\$ 130,00 (Cento e trinta reais). Essa variação pode ser entendida pela localização e infraestrutura de cada hotel.

O número de funcionários varia de 31 a 60 para atender um número de 61 a 121 apartamentos. Comparando os dados relativos ao número de funcionários com número de apartamentos chega-se a uma média aproximada de duas unidades habitacionais por empregado, ou seja, se o hotel tem 80 apartamentos supostamente ele terá 40 funcionários.

Nessa primeira parte da entrevista foram detectadas as características dos hotéis pesquisados, e pelas respostas obtidas pode-se constatar que não há grande diferenciação entre os hotéis. Isto devido ao fato de que mesmo algumas empresas tendo mais tempo de mercado que outras, quando se compara outra característica, estas acabam se igualando, como por exemplo número de sócios, grau de instrução,

faixa de faturamento e número de funcionários. Encontra-se uma divergência no número de aptos e na diária média cobrada, mas que também se iguala quando se compara a taxa de ocupação destes hotéis, que tem uma variação mínima de 10%, conforme Figura 20.

Tabela 1 – Características das empresas

Fonte: Dados da Pesquisa

Características	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E
Idade da empresa	6 anos	25 anos	30 anos	3 anos	9 anos
Número de sócios	3	2	3	3	2
Grau de instrução dos sócios	3º Grau Completo	3º Grau Completo	3º Grau Completo	Pós Graduação	Técnico
Classificação da empresa	Pequeno porte	Pequeno porte	Pequeno porte	Pequeno porte	Pequeno porte
Diária média anual (R\$)	100,00	80,00	70,00	130,00	120,00
Número de funcionários	31 a 40	51 a 60	41 a 50	51 a 60	31 a 40
Número de aptos	61	120	105	121	72

## 4.2 Forças macroambientais

Analisando-se as forças macroambientais pelos dados da Figura 1, do ponto de vista dos gerentes dos hotéis A e D as forças político-legais não influenciam diretamente na administração do hotel, ou seja, não interferem nos resultados do empreendimento. Já para os hotéis B, C e E as forças político-legais influenciam no gerenciamento da empresa, salienta-se que estes hotéis identificaram como fatores importante as eleições e os impostos aplicados ao setor hoteleiro.

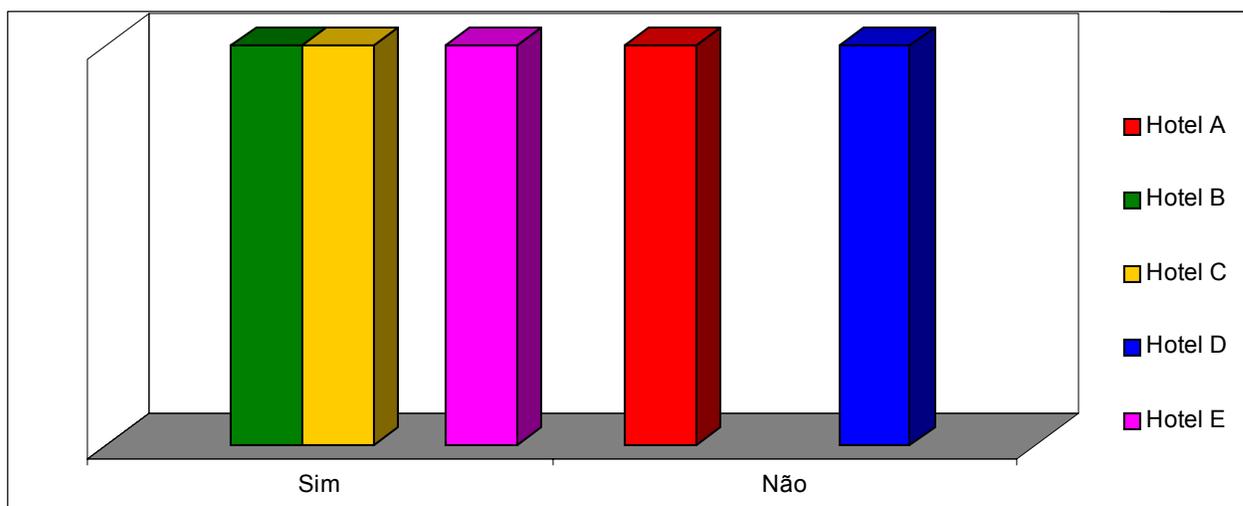


Figura 1 - Influência de forças político-legais

Fonte: Dados da Pesquisa

Os respondentes dos hotéis A e E dizem que as forças econômicas (Figura 2) não comprometem o bom funcionamento da sua empresa. Enquanto que os hotéis B, C e D concordam que as forças econômicas influenciam na administração do hotel. No caso das forças econômicas citaram como o câmbio do dólar.

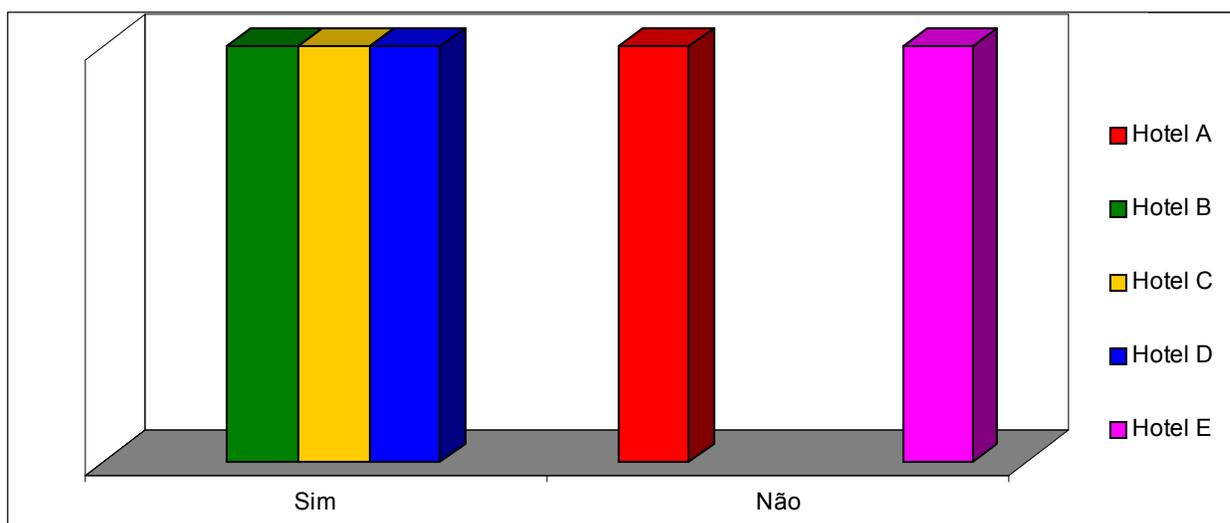


Figura 2 - Influência de forças econômicas

Fonte: Dados da Pesquisa

Questionados sobre as forças tecnológicas expostas na Figura 3 o hotel B não concorda que estas influenciem em sua organização. Os hotéis A, C, D e E afirmaram que é a força que mais traz vantagem neste setor.

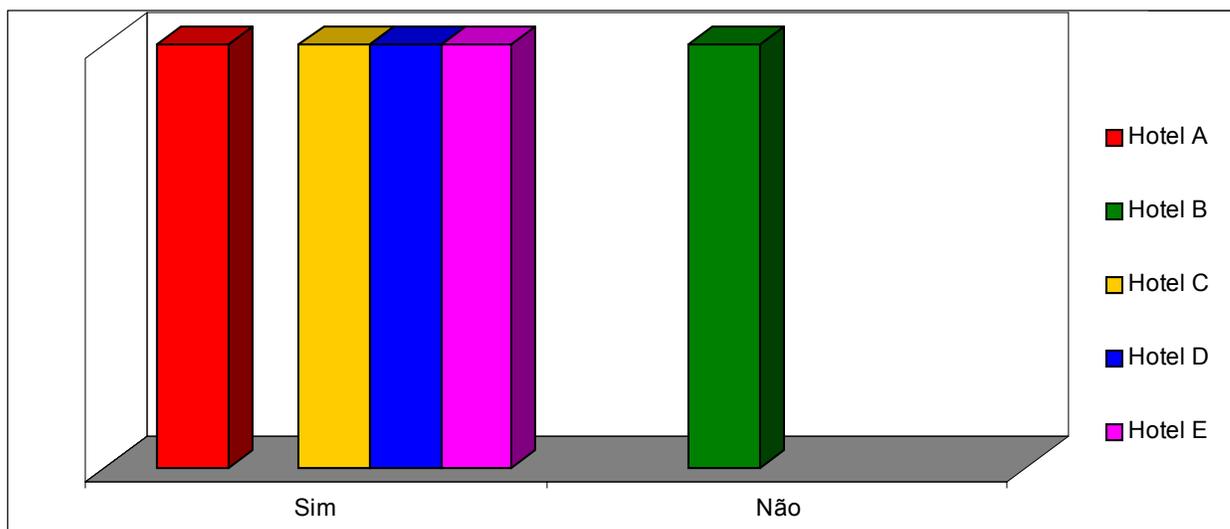


Figura 3 - Influência de forças tecnológicas

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se as forças sociais, conforme na Figura 4, todos os respondentes negaram que seja uma força que influencie na escolha dos clientes pelo seu empreendimento para utilização de serviços de hospedagem.

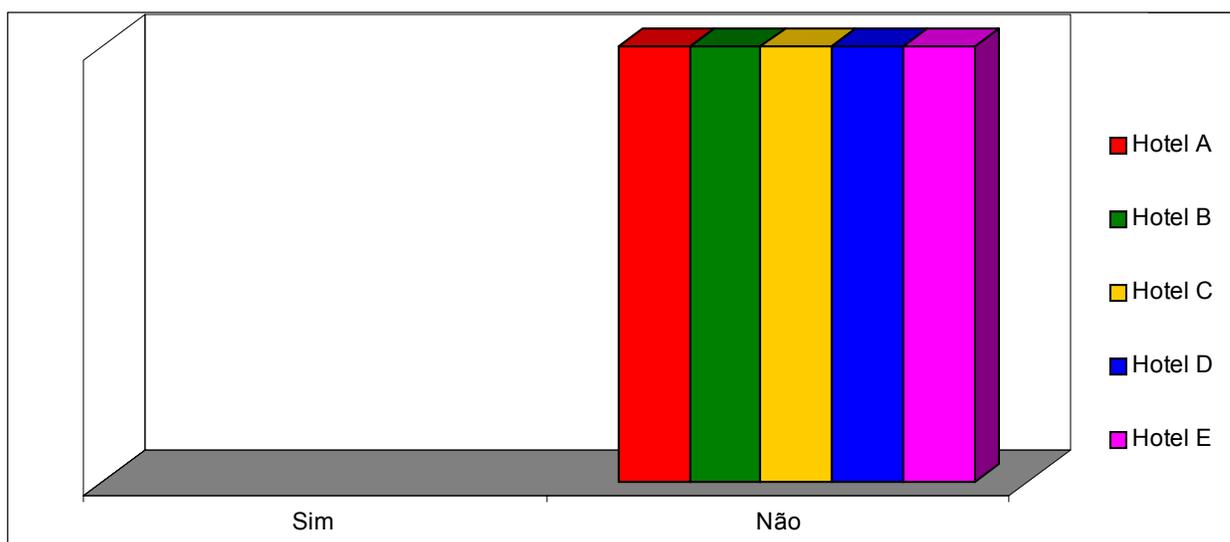


Figura 4 - Influência de forças sociais

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos comentários apresentados nas questões relativas a forças macroambientais pode-se concluir que nenhum hotel da muita importância para os eventos que acontecem no ambiente externo à empresa. Os pesquisados não utilizam como aliado para vendas programas de proteção ao ambiente, ou ajuda a entidades carentes. Dessa forma, percebe-se que os hotéis do centro de Florianópolis, não aplicam estratégias para tentar atrair clientes devido a sua consciência social, ou buscando oportunidades em crises que acontecem no mercado.

### **4.3 Forças competitivas**

O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é portanto, pesquisar e analisar todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita a empresa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las aos seu favor ( Ferreira e Mariano, 2001, p.2).

Assim, conforme fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, a ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

Conforme a Figura 5 o hotel D leva em consideração quando se trata da ameaça de entrada de novos concorrentes a diferenciação de produto e o hotel E as exigências de capital.

Os hotéis A, B e C se preocupam com a economia de escala que se refere aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta, as economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo, duas opções indesejáveis.

Percebe-se por três hotéis dentre os pesquisados a preocupação com a economia de escala no mercado hoteleiro do centro de Florianópolis, pois os principais

concorrentes destes empreendimentos são a hotelaria de redes como Accor e Blue Tree, estas redes, já vem com uma estrutura tecnológica superior aos hotéis já instalados e também tem uma carta de clientes bastante grandes que ajudam a manter um custo compatível com o mercado atual e que trabalham com clientes importantes, como laboratórios, por exemplo, que agora com a opção de hotéis de Redes trocam com facilidade seus fornecedores de hospedagem por hotéis com nomes consagrados no mercado mundial.

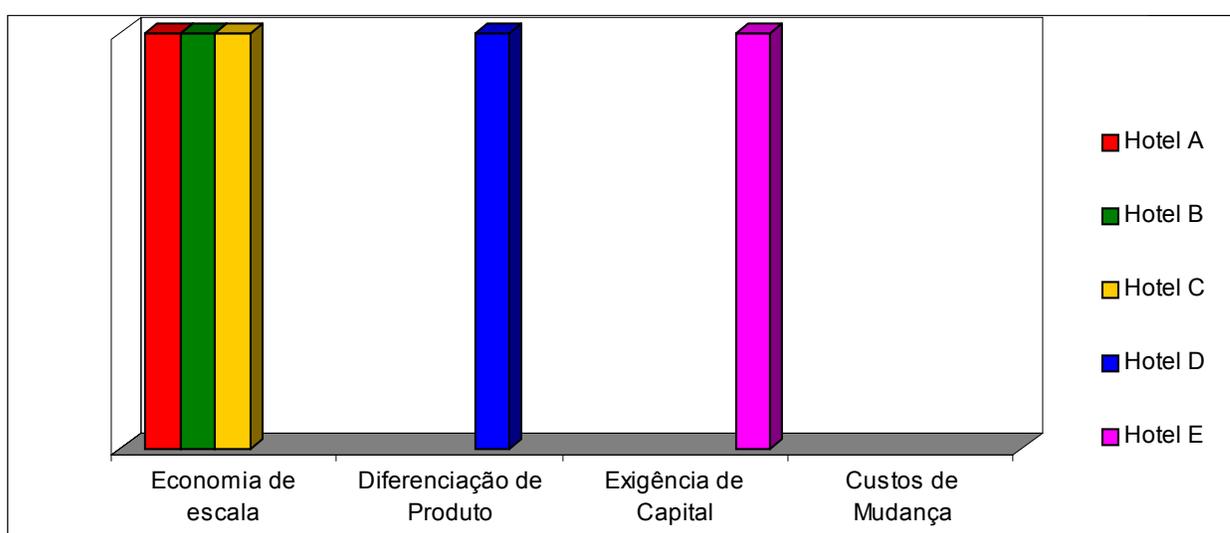


Figura 5 - Ameaça de entrada de novos concorrentes

Fonte: Dados da Pesquisa

A visão dos responsáveis pesquisados, hotéis A, B C e D, é que no mercado hoteleiro do centro de Florianópolis existe um número razoável de concorrentes em um patamar equilibrado, ou seja, com as características e padrões parecidos conforme mostra a Figura 6. Além disso, para o hotel D a concorrência atual também é composta por ausência de diferenciação no setor e um crescimento lento. O hotel E vê a concorrência com ausência de diferenciação em seus serviços.

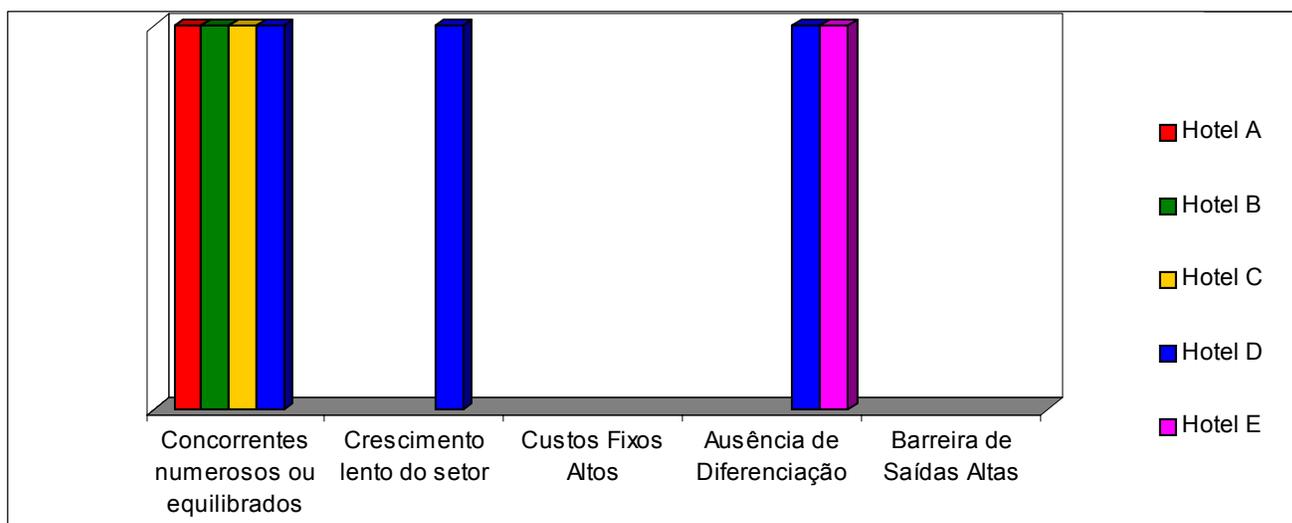


Figura 6 - Concorrência atual

Fonte: Dados da Pesquisa

Os hotéis A e D de acordo com a Figura 7 não se preocupam com a concorrência de qualidade e preço inferior, pois, pelos comentários, acreditam já ter uma carta de cliente garantida. Já os hotéis B, C e E demonstram se preocupar com empreendimentos que tenham preços inferiores, mesmo a qualidade de serviço não sendo a mesma.

Comparando a Figura 7 com a idade das empresas (Tabela 1- pg. 42) dos hotéis pesquisados os empreendimentos que estão há mais tempo no mercado, ou seja, 25, 30, e nove anos, é que se preocupam com a concorrência de preço e qualidade inferior.

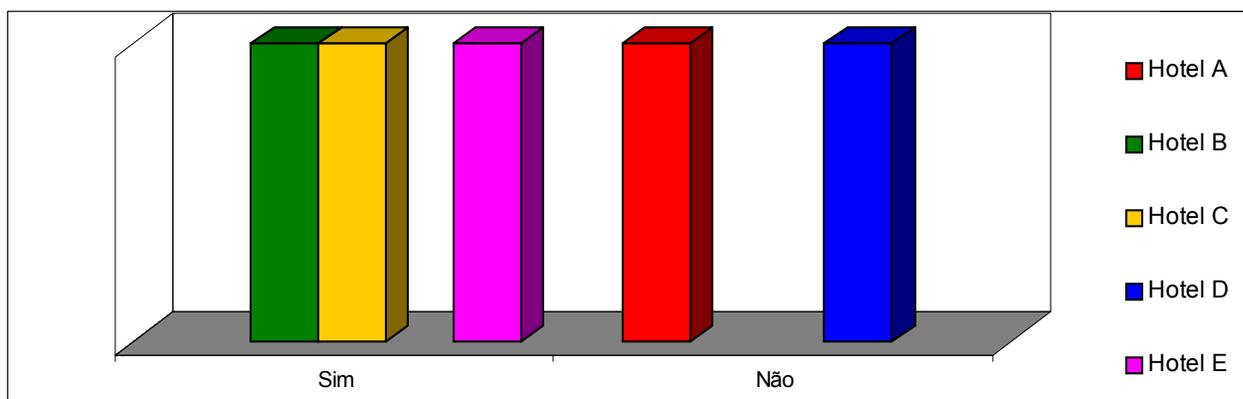


Figura 7 - Preocupação com a concorrência de qualidade e preço inferior

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se as Figuras 8 e 9 tanto os clientes como os fornecedores sem exceção utilizam o poder de barganha para seus interesses.

Este poder de barganha no setor hoteleiro é mais intenso e preocupante da parte dos clientes que usam seu poder de compra para forçar os preços para baixo. Já o poder de barganha dos fornecedores não ameaça o funcionamento da hotelaria.

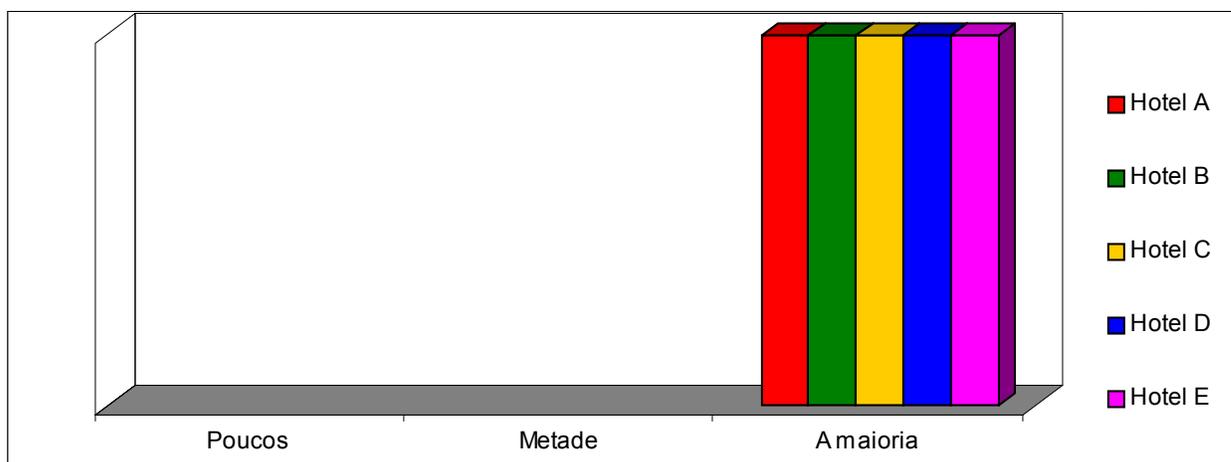


Figura 8 - Utilização do poder de barganha pelos clientes

Fonte: Dados da Pesquisa

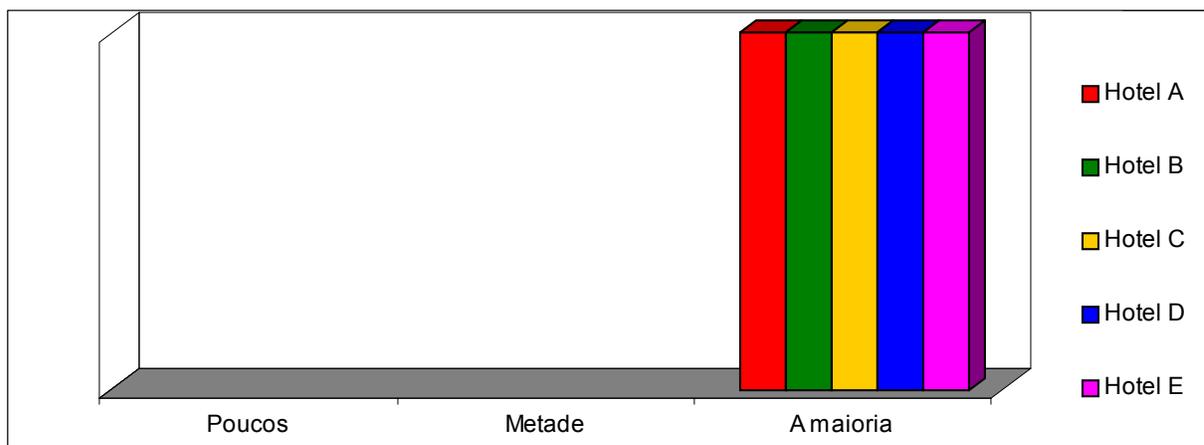


Figura 9 - Utilização do poder de barganha pelos fornecedores

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4 Liderança no custo

Neste item apresenta-se aspectos de liderança no custo com enfoque em recursos humanos, fornecedores e produção.

##### 4.4.1 Recursos Humanos

Quando pesquisados sobre o método de recrutamento utilizado pelos hotéis, pode-se afirmar pelos dados da Figura 10 que todos os hotéis utilizam os currículos que são entregues na empresa para contratação de funcionários. Além disso os hotéis A, B, C e D adota a indicação de pessoas conhecidas para o recrutamento. O hotel E é o único que procura empresas terceirizadas para encontrar colaboradores mais qualificados.

Os hotéis utilizam fontes tradicionais de recrutamento os quais podem trazer resultados não satisfatórios para a empresa.

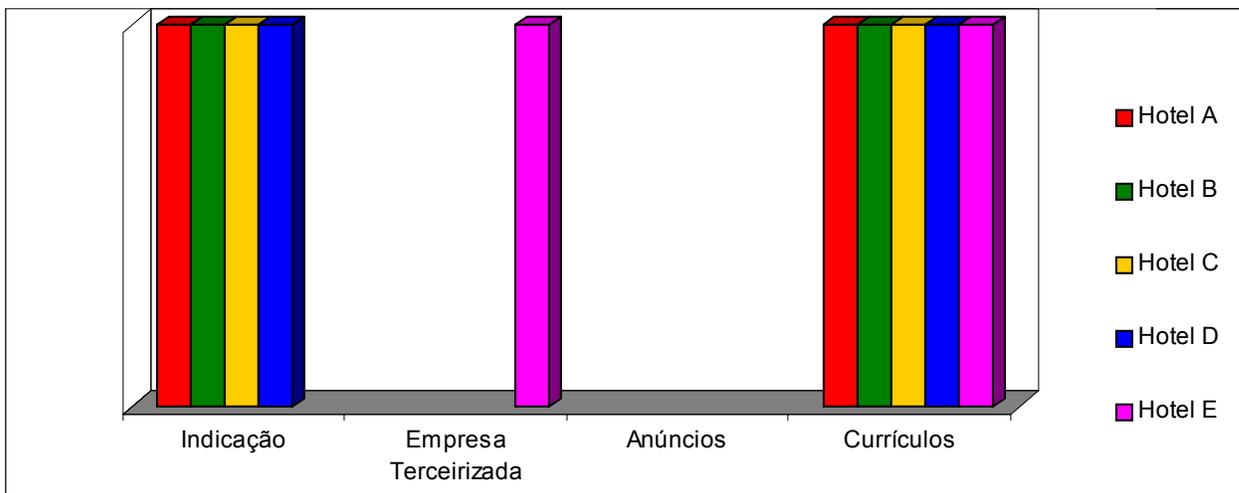


Figura 10 – Métodos de recrutamento

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 11 verifica-se que os hotéis B e E para contratar funcionários exigem experiência na função. Porém os hotéis A, C e D responderam que não é necessário experiência para contratação, neste caso os hotéis afirmam que é difícil encontrar pessoal qualificado e com experiência.

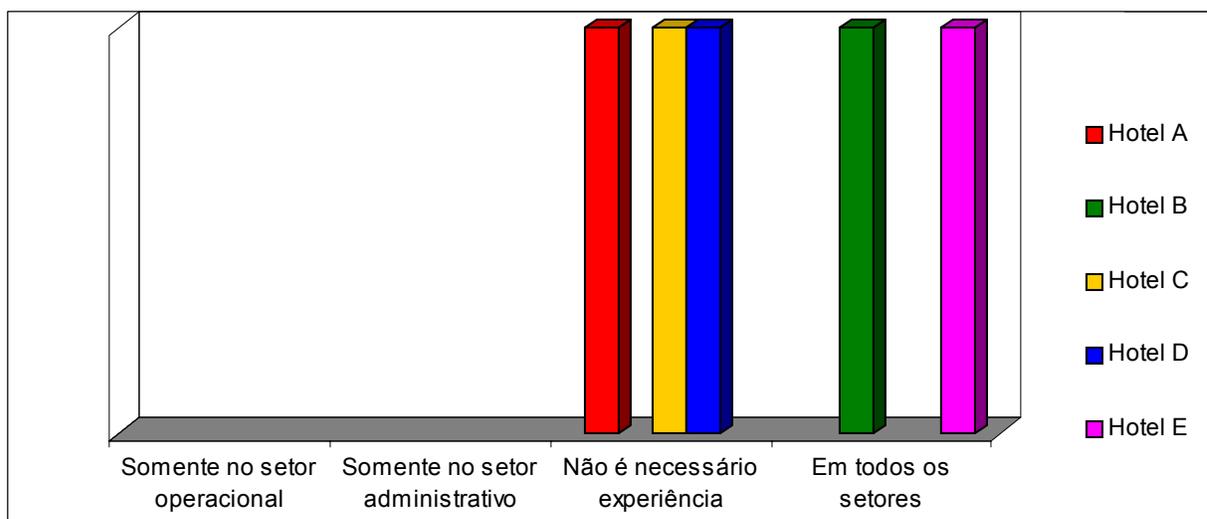


Figura 11 – Experiência do candidato

Fonte: Dados da Pesquisa

Depois que são contratados, conforme Figura 12, em todos os hotéis pesquisados os novos funcionários recebem treinamentos.

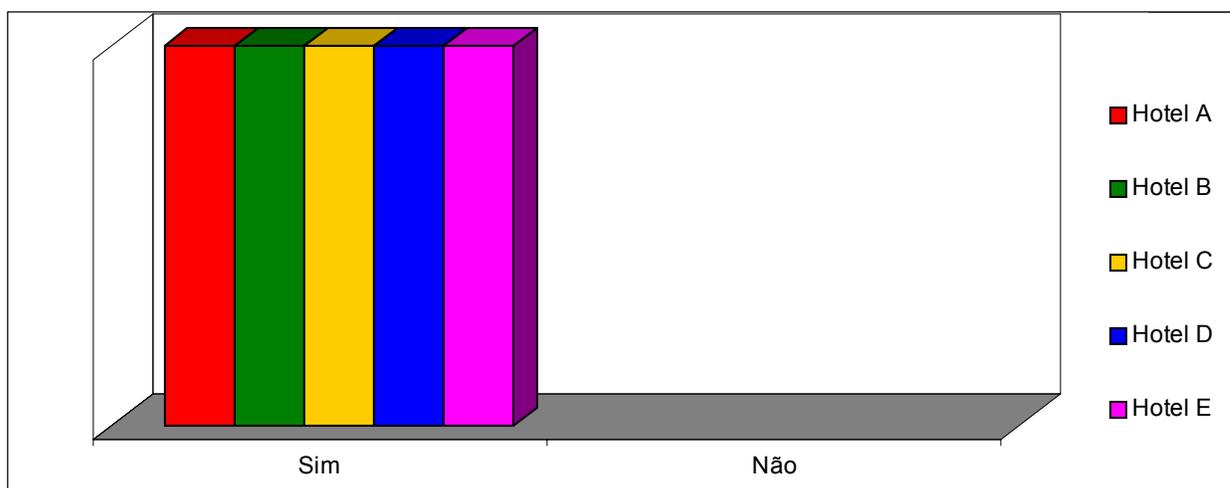


Figura 12 – Novos funcionários recebem treinamento?

Fonte: Dados da Pesquisa

Esses treinamentos são todos dentro da empresa e feitos de forma informal (Figura 13), ou seja, sem a utilização de recursos como vídeo. Os treinamentos são feitos pelo responsável pela contratação e o supervisor do setor por uma conversa informal colocando as regras e procedimentos do estabelecimento.

O objetivo do treinamento introdutório é proporcionar oportunidade aos novos empregados de obterem conhecimento e prática da conduta requerida pela empresa, visando melhoria de desempenho com aquisição de novas habilidades, reduzindo assim, as dificuldades encontradas pelo funcionário no exercício da nova função (TOLEDO, 1981).

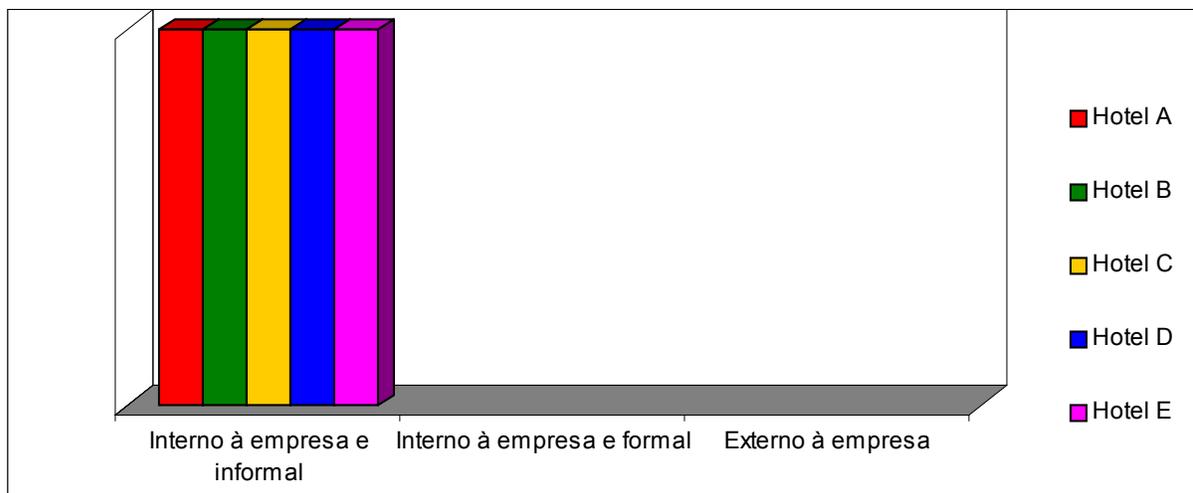


Figura 13 – Tipo de treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa

Fazendo parte do quadro de funcionários do hotel, a freqüência de treinamento dentro da empresa depende de cada administração. Analisando-se a Figura 14 verifica-se que cada hotel adota uma freqüência diferente de treinamento, apenas os hotéis A e C tem treinamentos mensais. O hotel D aplica treinamento trimestralmente, o hotel B semestralmente e o hotel E anualmente.

Assim, convém destacar que treinamentos periódicos precisam estar presentes na política de recursos humanos das empresas, numa era em que as informações são processadas tão rapidamente. Acredita-se que a atualização através de treinamentos contínuos é o passaporte para o sucesso empresarial. Desta forma, recomenda-se que as empresas revejam suas políticas de treinamento, adaptando-se à realidade do cenário atual. No entanto, não se pode esquecer que o mundo está em constante mutação, sendo a atualização e o treinamento uma necessidade constante. Os objetivos do treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da empresa. É imperativo que o funcionário bem treinado tenha condições de oferecer um melhor trabalho à empresa, principalmente se tratando de prestação de serviços como é o setor hoteleiro (Freitas, 2003, p. 50).

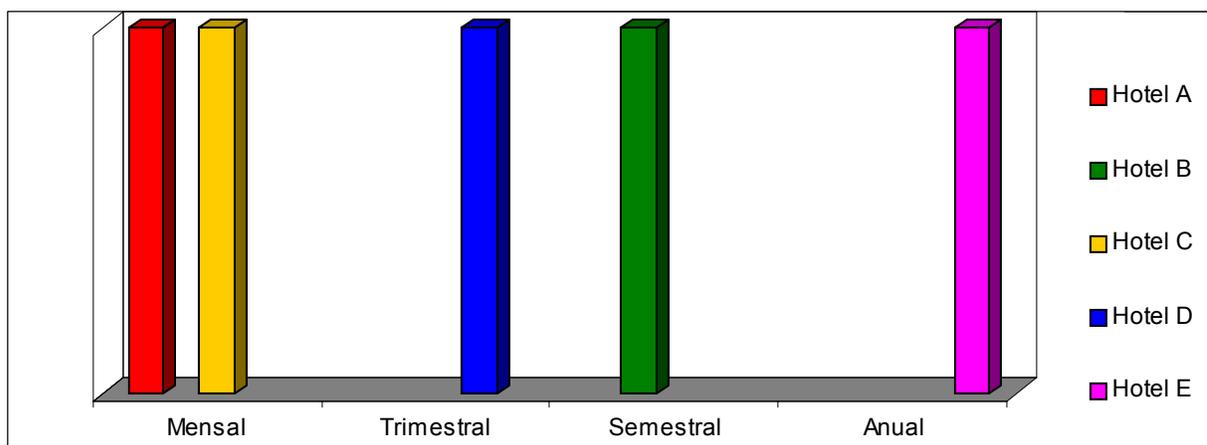


Figura 14 - Frequência de treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa

Os treinamentos nos hotéis A, B, C e D como mostra a Figura 15 são feitos apenas nos setores operacionais da empresa. Sendo que os setores administrativos não recebem treinamentos. Apenas o hotel E aplica treinamento em todos os setores.

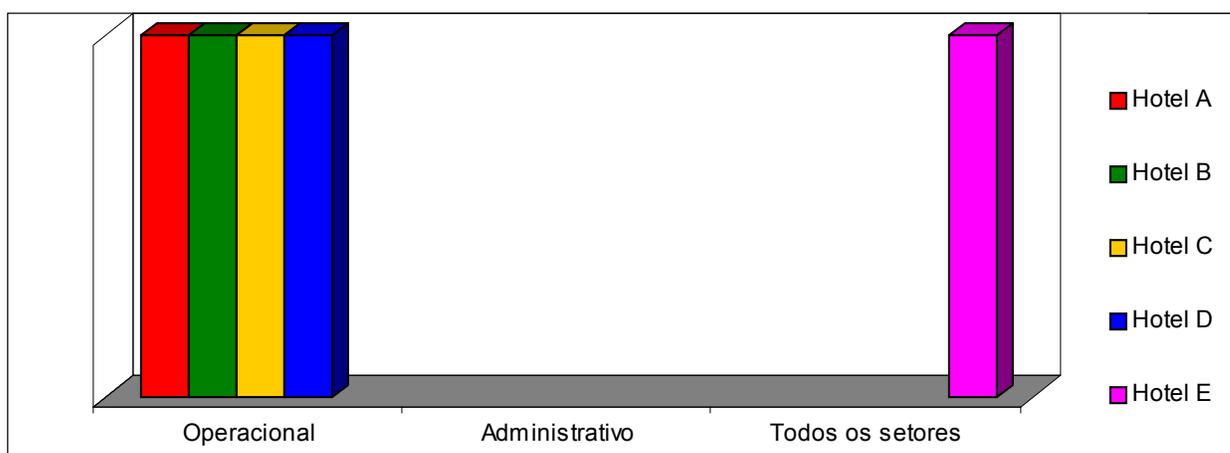


Figura 15 - Principal setor de treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 16 constata-se que os hotéis A, B e E não tem programa de qualidade de vida dos funcionários no trabalho. Os hotéis C e D que dizem ter programas de treinamento, são programas de ginástica de dois em dois meses ou no caso do hotel D os programas são: planos de benefícios, participação em resultados, premiações e monitoramento da qualidade do ambiente de trabalho.

No que tange a programas de qualidade de vida, verificou-se que os hotéis não possuem programas nessa área. Esse é um dado preocupante, haja vista que, cada

vez mais, se constata que nas organizações modernas é mantido um imenso descompasso entre o processo tecnológico e o progresso social, em termos de qualidade de vida (MOSCOVICI, 1988).

Conforme Porter (1989, p.39) o departamento de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento.

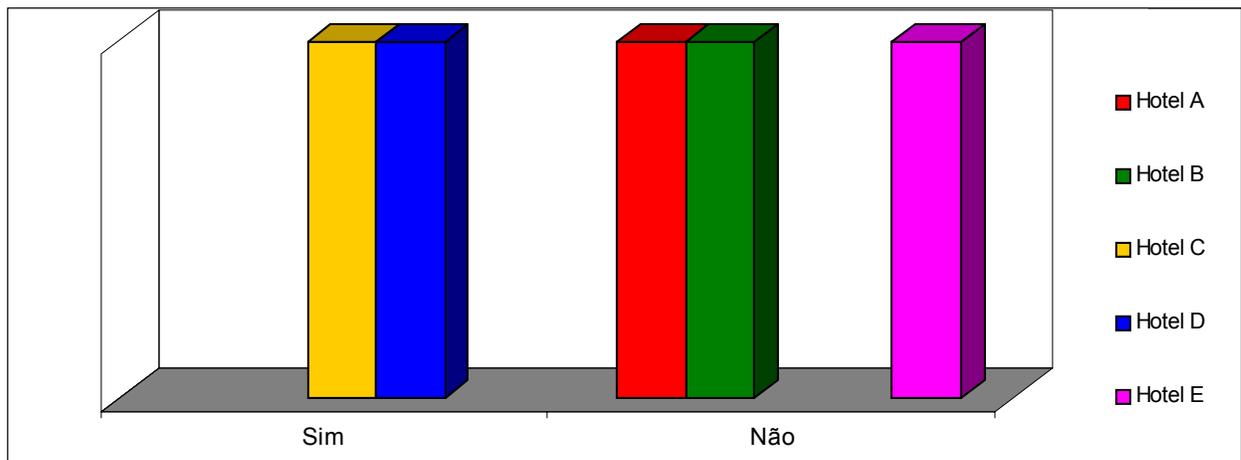


Figura 16 - Programa de qualidade de vida de funcionários no trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 17 percebe-se que os hotéis A, C e D acreditam ter um índice de rotatividade de funcionários médio. O hotel E acredita ter um índice de rotatividade alto e o hotel B um índice baixo.

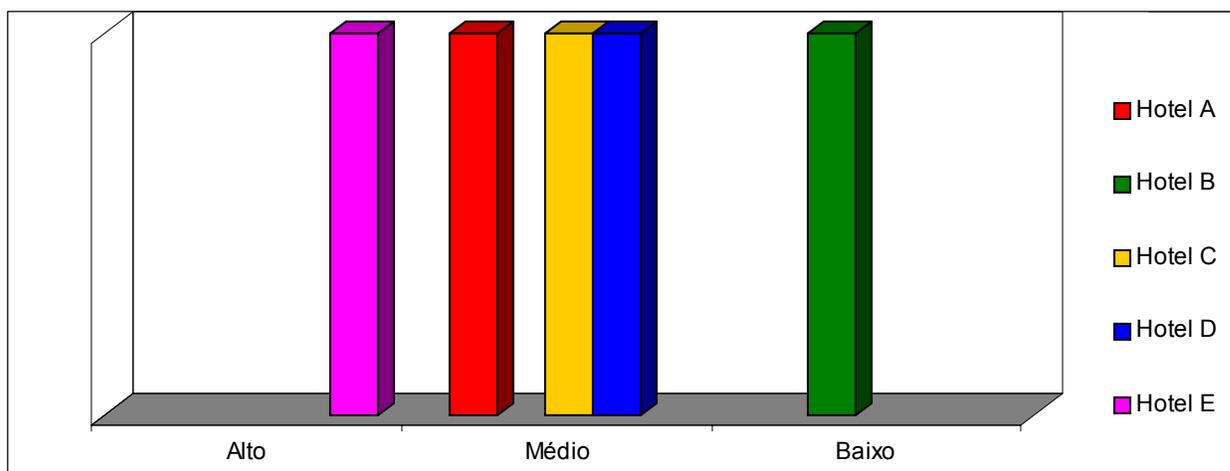


Figura 17 - Índice de rotatividade

Fonte: Dados da Pesquisa

Faz-se necessário destacar que as empresas devem estar conscientes de que um bom processo de seleção pode evitar a rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, uma redução de custos, uma vez que a rotatividade de funcionários gera custos extras para a empresa, além de atrapalhar o andamento da produção (Freitas, 2003, p. 53).

Com o aumento dos investimentos e a tendência de crescimento do setor de serviços e do Turismo, se faz necessária mão de obra competente, com postura profissional, diferentes habilidades teóricas, técnicas e éticas, para inserção num mercado em constante transformação, exigindo do profissional que deseje se destacar um compromisso com a técnica.

#### 4.4.2 Fornecedores

Para seleção de fornecedores conforme a Figura 18 os hotéis A, C, e D optam pelo preço e qualidade, os hotéis B e E consideram qualidade e condições de pagamento. Nos comentários da pesquisa verificou-se que os fornecedores não é um diferencial nos hotéis, ou seja, não há uma grande preocupação voltada para este foco. Nenhum dos hotéis considera localização, disponibilidade de produto, marca ou pontualidade.

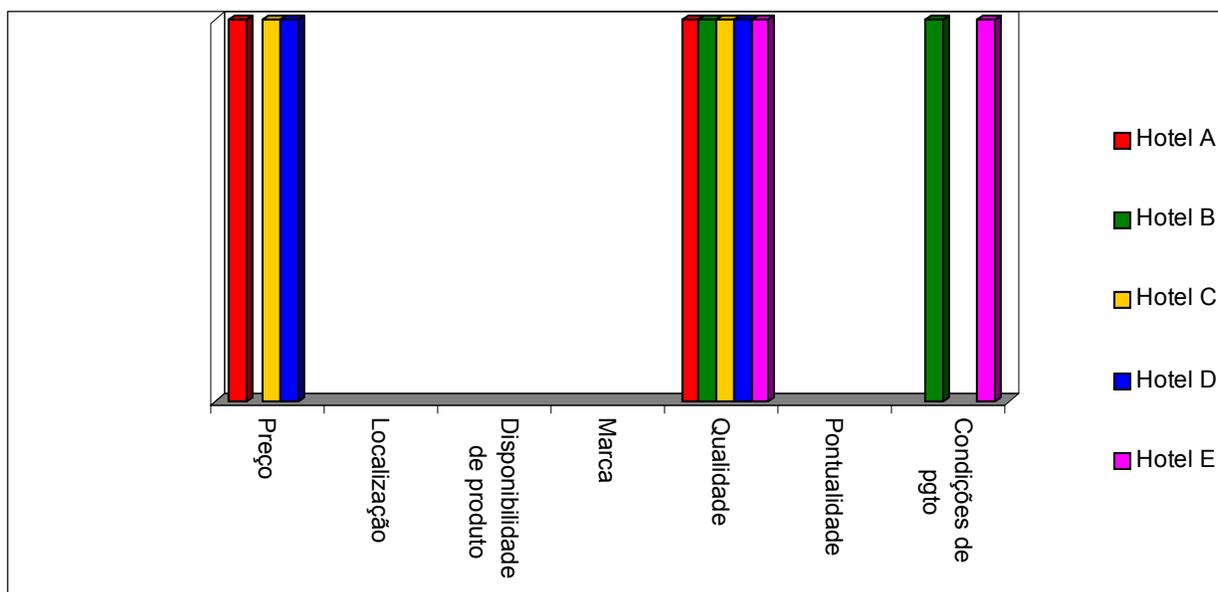


Figura 18 - Seleção de fornecedores

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.3 Produção

O planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras, atingir metas e planejar a produção. De acordo com a Figura 19 todos os hotéis planejam sua produção, visando na maioria dos casos aumento da produção e redução de custos.

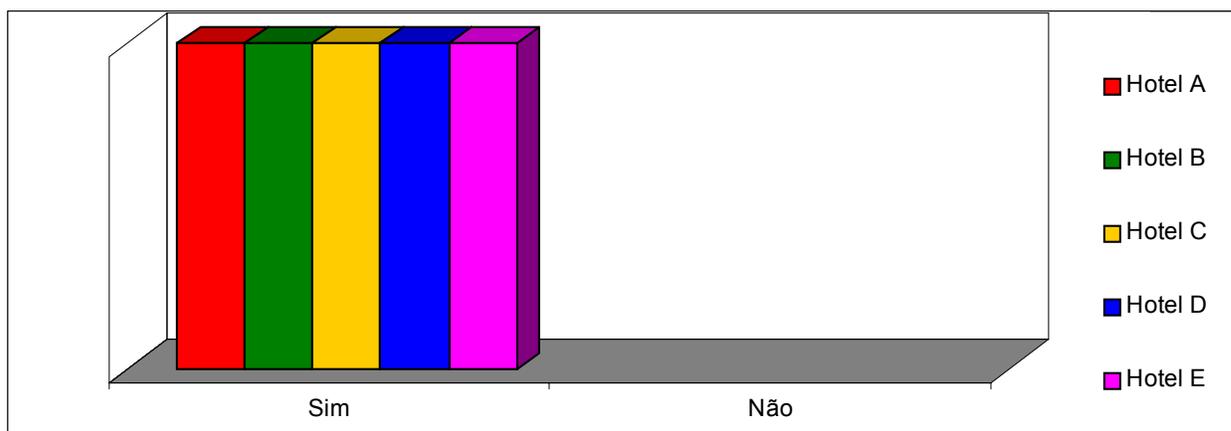


Figura 19 - Planejamento da produção

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se a Figura 20 a taxa de ocupação dos hotéis do centro de Florianópolis conta com uma produção de ocupação anual inferior ou igual a 60%, isso

demonstra que ainda pode-se utilizar uma forma mais concreta e rígida do planejamento estratégico, pois tem uma grande parte produtiva dos hotéis que não está sendo utilizada.

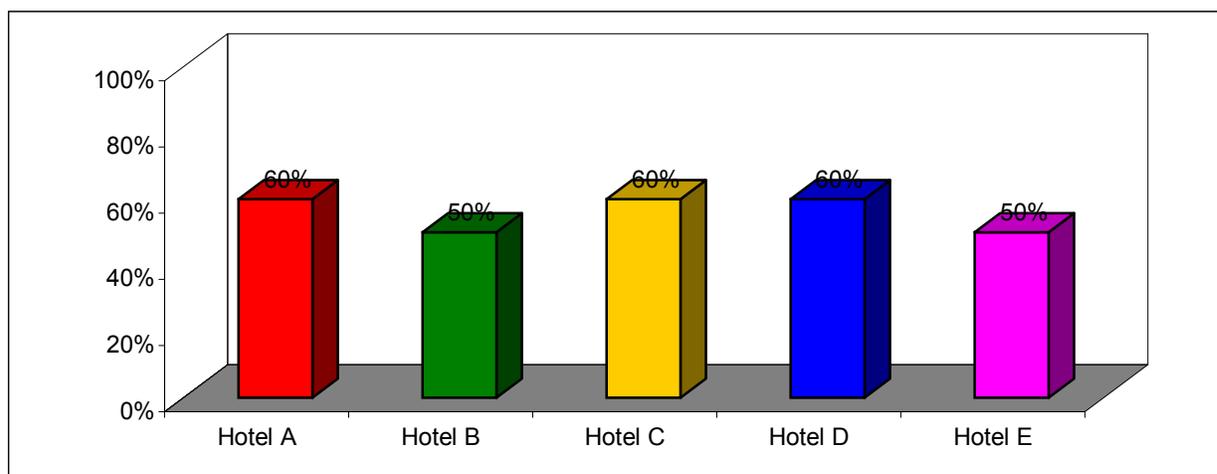


Figura 20 - Taxa de ocupação anual

Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 21 mostra que as ações para melhorar a produtividade dos hotéis estão voltadas para a melhoria do processo produtivo, atualização dos serviços e investimento no setor comercial, esquecendo de focar sobre o controle do planejamento da produção o que pode regular um pouco mais a produtividade se for controlada mensalmente.

Todos os hotéis pesquisados procuram melhoria no processo operacional e investem no setor comercial para melhorar o desempenho produtivo. Além disso, os hotéis C, D e E apostam na atualização de serviços e o hotel E também utiliza a terceirização como ação para melhorar o desempenho produtivo.

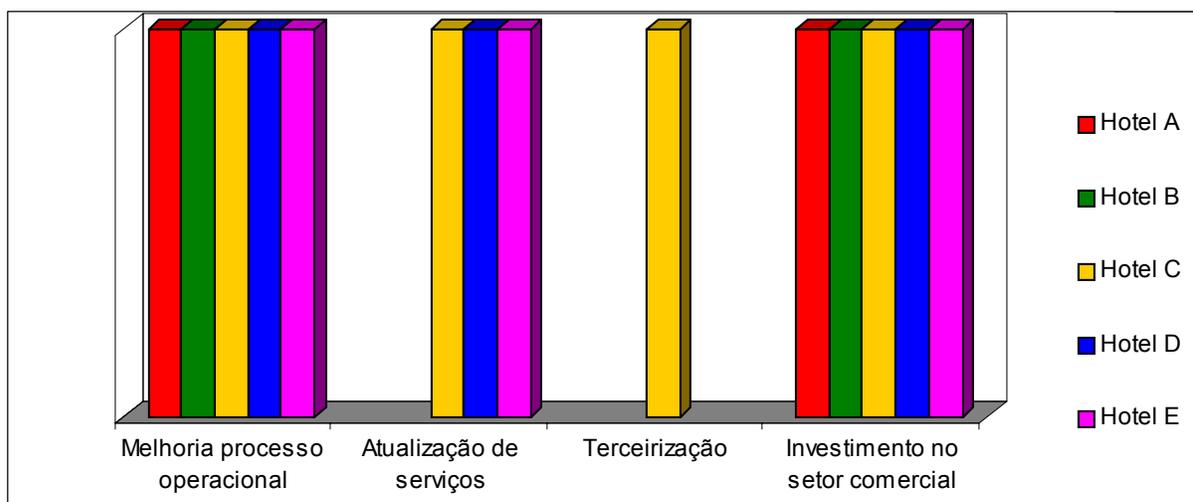


Figura 21 - Ações para melhorar o desempenho produtivo

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 22 percebe-se que os indicadores para avaliar o desempenho produtivo nos hotéis estão divididos entre qualidade, rapidez nos serviços, confiabilidade, flexibilidade do cliente e custo. Os hotéis A e C avaliam seu desempenho produtivo apenas pelos indicadores custo e confiabilidade do cliente. O hotel B avalia seu desempenho através da qualidade, rapidez nos serviços, confiabilidade do cliente e flexibilidade da empresa. O hotel D além de todos os indicadores do hotel B ainda avalia pelo custo. O hotel E utiliza como indicadores a qualidade e confiabilidade do cliente.

Quanto à qualidade, flexibilidade e rapidez, torna-se relevante observar a opinião de Robbins (2002). Para o autor, os clientes estão exigindo atendimento rápido e personalizado, com alta qualidade nos produtos e serviços e valor para o seu dinheiro. Robbins (2002) acrescenta que atender as exigências do cliente com um custo mais baixo representa a força motriz do sucesso. Nesse sentido, verifica-se que os hotéis que participaram da amostra conhecem essa teoria, porém não estão preparados para praticá-la de forma que estas ações tragam vantagem competitiva para o empreendimento.

Utilizar um sólido conceito de confiabilidade no serviço, como um diferencial competitivo, pode proporcionar diversos benefícios significativos do marketing: índices mais elevados de retenção do cliente, um giro maior de negócios, expansão na comunicação boca-a boca e promoção da empresa (FREITAS, 2003, p.59).

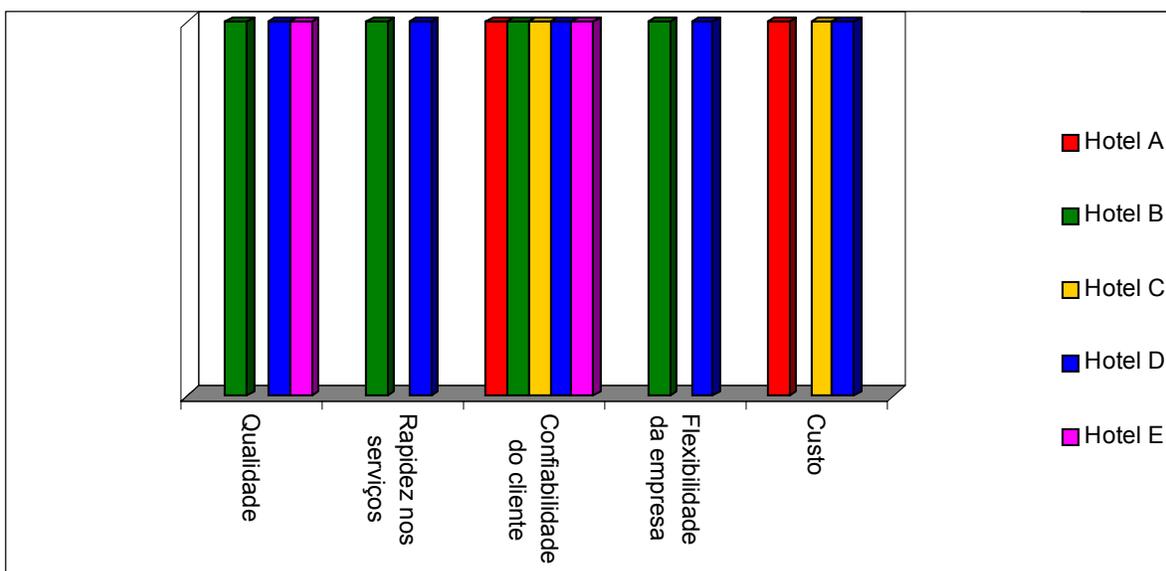


Figura 22 - Indicadores para avaliar o desempenho produtivo

Fonte: Dados da Pesquisa

Perguntando aos pesquisados a sua opinião sobre seu desempenho produtivo, conforme a Figura 23, pode-se verificar que os hotéis B e E acreditam estar na média dos concorrentes. Já os hotéis A, C e D acreditam estar melhor que seus concorrentes.

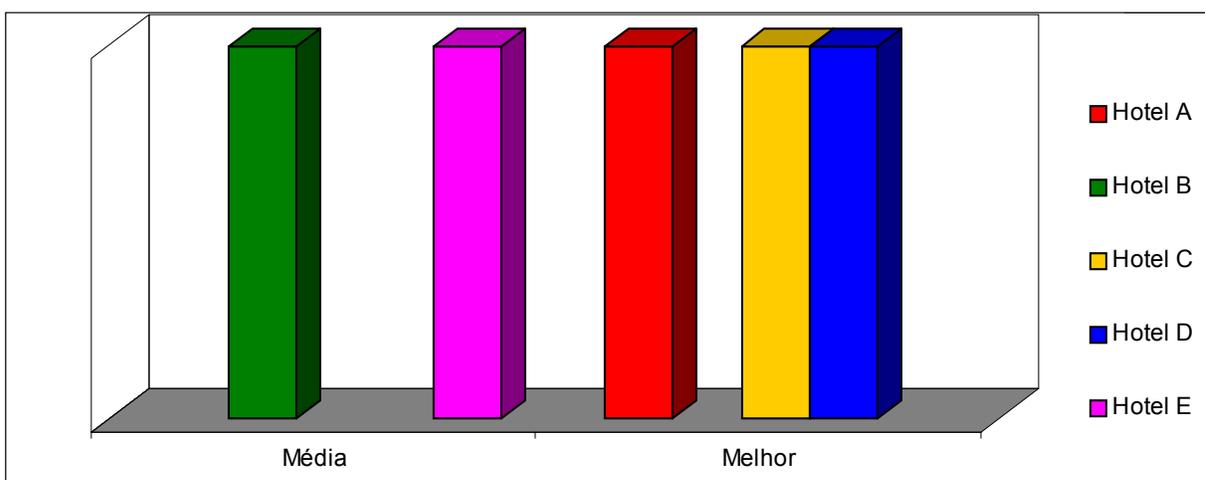


Figura 23 - Desempenho Produtivo

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.5 Diferenciação

Este tópico apresenta os aspectos referentes as fontes de diferenciação utilizadas pelas empresas hoteleiras do centro de Florianópolis, neste caso foram utilizados os enfoques: marketing, desenvolvimento do produto e inovação tecnológica.

### 4.5.1 Marketing

As atividades de marketing e vendas têm freqüentemente um impacto sobre a diferenciação (PORTER, 1989).

Na Figura 24 verifica-se que os hotéis A, B, D e E planejam suas ações de marketing.

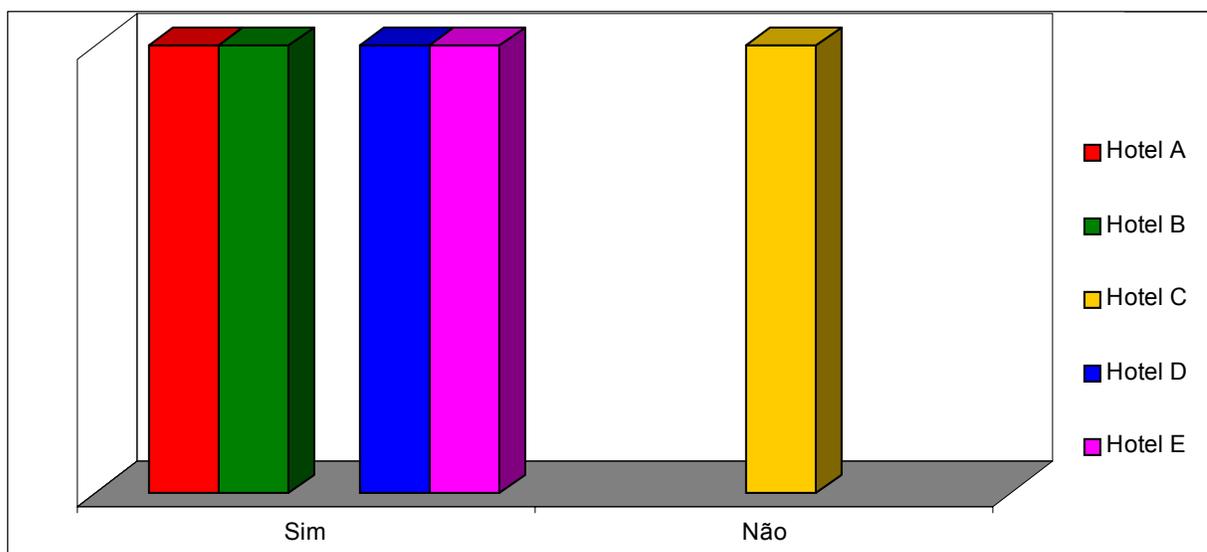


Figura 24 - Planejamento de ações de marketing

Fonte: Dados da Pesquisa

Cada organização tem suas particularidades, sendo assim, o marketing pode desempenhar função distinta em cada empresa, pois o objetivo geral do mesmo em qualquer organização é levar ao conhecimento do cliente os seus produtos ou serviços prestados, ou seja, convence-lo a comprar.

As ações de marketing são voltadas para identificar necessidade dos clientes, desenvolver valores agregados, aumentar a lealdade dos clientes, buscar novos clientes e acompanhar a satisfação dos clientes, como mostra a Figura 25.

O hotel A atribui ao departamento de marketing a identificação das necessidades dos clientes, o desenvolvimento de valores agregados, a busca de novos clientes e o acompanhamento da satisfação dos clientes. O hotel B utiliza a identificação das necessidades dos clientes, o aumento da lealdade dos clientes, a busca de novos clientes e o acompanhamento da satisfação dos clientes. O hotel D atribui ao departamento todas as atividades expostas na Figura 25 e o hotel E identificação das necessidades dos clientes, o aumento da lealdade dos clientes e a busca de novos clientes.

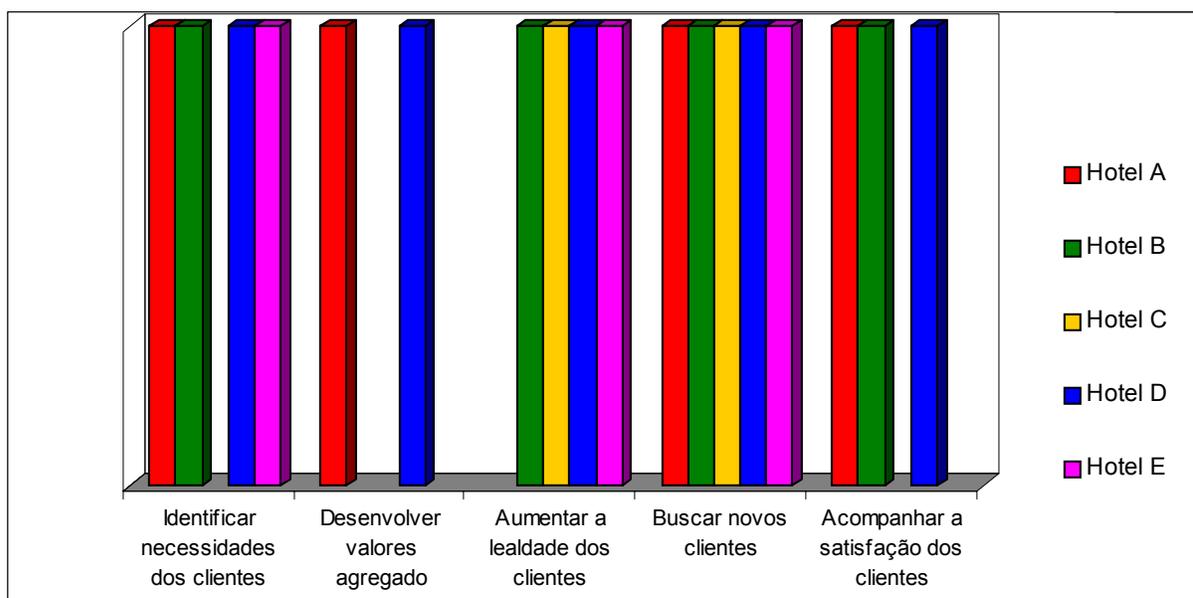


Figura 25 - Atribuições do departamento de marketing

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Figura 26 apenas o hotel C não possui equipe de vendas própria. Os hotéis A, B, D e E possui equipe de vendas dentro do quadro de funcionários da empresa.

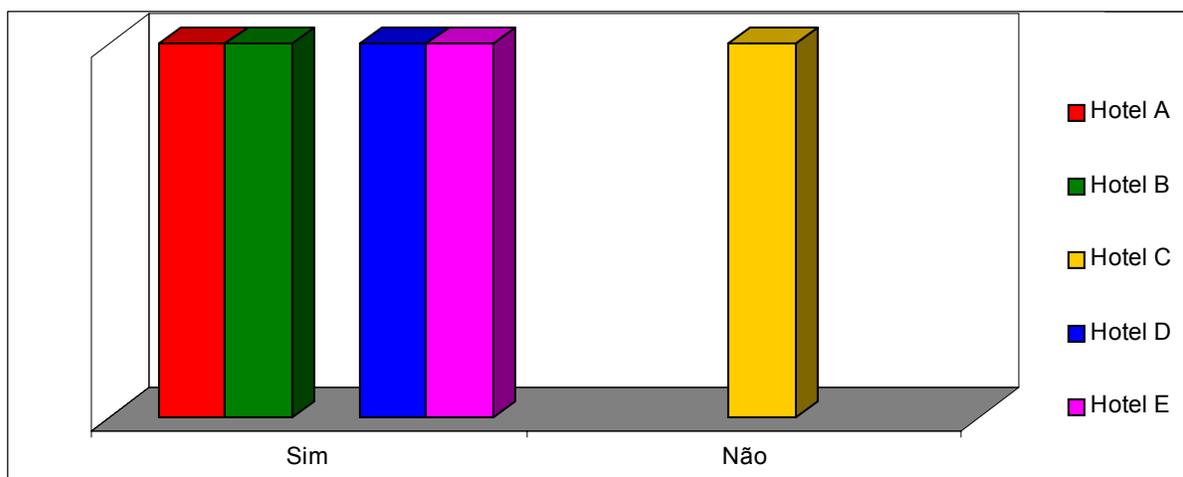


Figura 26 – Equipe de vendas própria

Fonte: Dados da Pesquisa

Os instrumentos de marketing utilizados pelos hotéis de acordo com a Figura 27 são capacitação do vendedor, promoção de vendas, *folders* e mala direta, imagem da marca e descontos. O hotel A utiliza como instrumentos de marketing *folders* e mala direta, imagem da marca, descontos e sorteios. O hotel B utiliza capacitação do vendedor, promoção de vendas, *folders* e mala direta. O hotel C utiliza *folders* e mala direta, imagem da marca e descontos. O hotel D aposta na capacitação do vendedor, promoção de vendas e imagem da marca. Já o hotel E considera importante a capacitação do vendedor e a utilização de *folders* e mala direta.

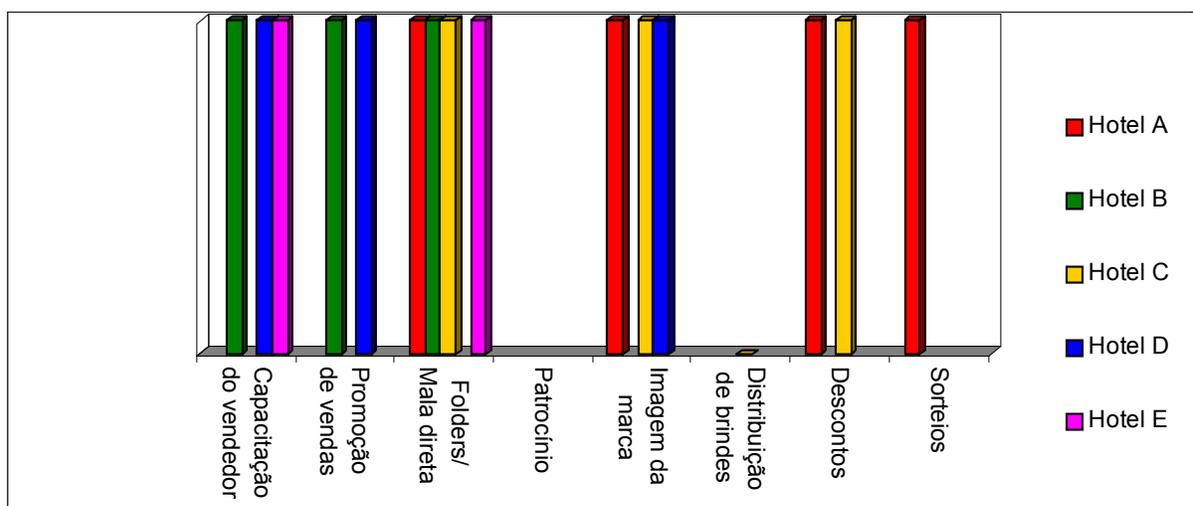


Figura 27 – Instrumentos de marketing utilizados

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao marketing, conforme Figura 28, os hotéis pesquisados A, B, C e E acreditam estarem na média dos concorrentes, apenas o hotel D acha estar melhor que os outros hotéis da sua categoria.

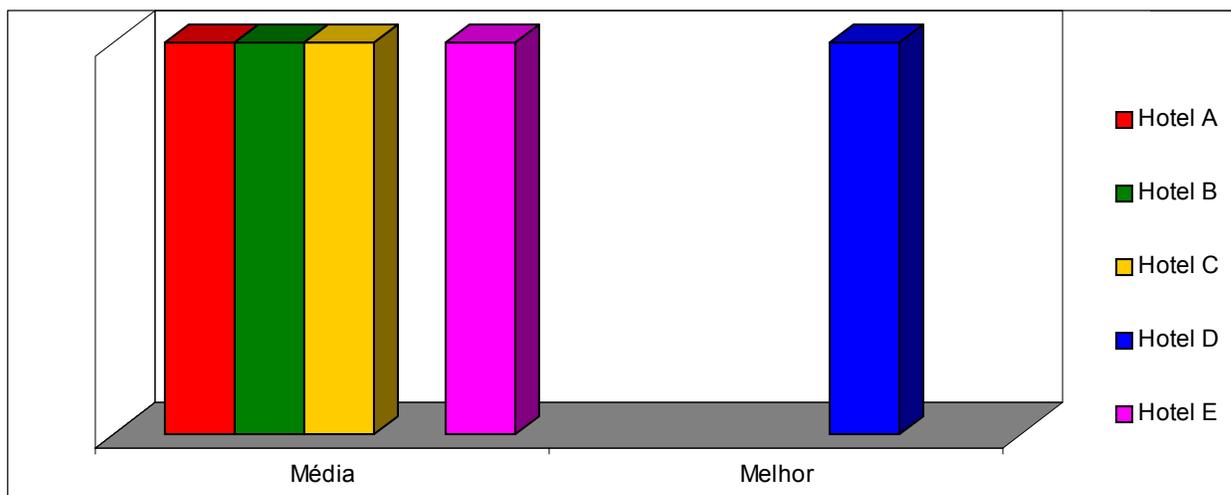


Figura 28 – Marketing

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se dizer que a realidade atual está impondo que as empresas alcancem o melhor desempenho de suas atividades, atualizando formas de trabalho, principalmente quanto ao relacionamento com seus clientes. Dessa forma, muitas organizações têm procurado atender a esse novo perfil de consumidor, levando em consideração um novo modelo de gestão administrativa que tem a visão do cliente como um ativo estratégico e, como tal, merece uma maior atenção. Os consumidores buscam facilitar suas ações de compra, simplificar o recebimento de informações, reduzir os riscos associados a futuras escolhas, mantendo ainda uma consistência cognitiva e o status de conforto psicológico. Se a empresa conseguir oferecer esses fatores, conquistará a fidelidade dos clientes. Daí a importância do conceito de satisfação do cliente (FREITAS, 2003, p. 65).

#### 4.5.2 Desenvolvimento do produto

Saber evidenciar as características positivas de um produto ou serviço, aquelas que realmente fazem parte do mercado-alvo pode melhorar a margem de lucratividade e a rotatividade do estoque e, evidentemente, representar uma estratégia de diferenciação. Entretanto, no setor da hotelaria o desenvolvimento de novos produtos não é muito constante.

Na Figura 29 percebe-se que os hotéis demonstram que utilizam apenas uma fonte de consulta para novos investimentos. O hotel A utiliza a cooperação e colaboração entre as empresas, o hotel B utiliza somente a consulta a clientes, o hotel C utiliza reuniões com profissionais. O hotel D pesquisa com consulta a clientes, feiras e reuniões com profissionais e o hotel E utiliza consulta a clientes, feiras, cooperação e colaboração entre as empresas do setor e revistas especializadas.

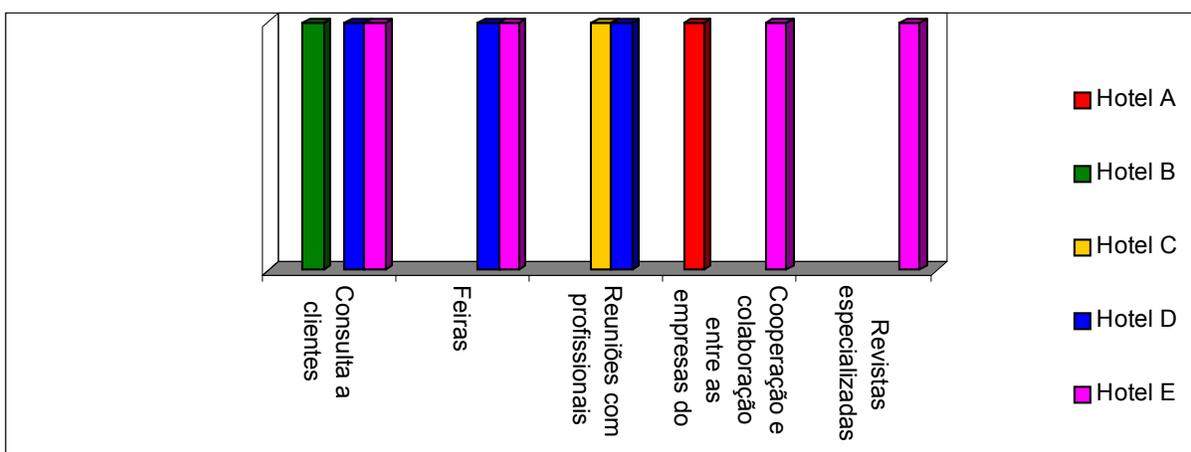


Figura 29 - Fonte de informações para novos investimentos

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se verificar na Figura 30 que os hotéis A, B, C e E se colocam na média em relação aos concorrentes de mesma categoria, ou seja, não buscam aperfeiçoamento para se colocar entre os melhores. E o hotel D é o único que se enxerga num patamar melhor que os concorrentes.

Os investimentos são deixados de lado para suprir outras prioridades, não tem um percentual mensal de faturamento que é destinado a novos investimentos e melhoria do serviço prestado.

Embora o investimento em desenvolvimento de novos produtos tenha aumentado, há de se considerar que ele não foi tão expressivo para uma economia instável como é o caso do Brasil. Todavia, recomenda-se as empresas prestarem atenção nesse aumento, uma vez que, hoje, a regra número um de toda a empresa é reduzir custos e, não, aumentá-los (FREITAS, 2003, p.69).

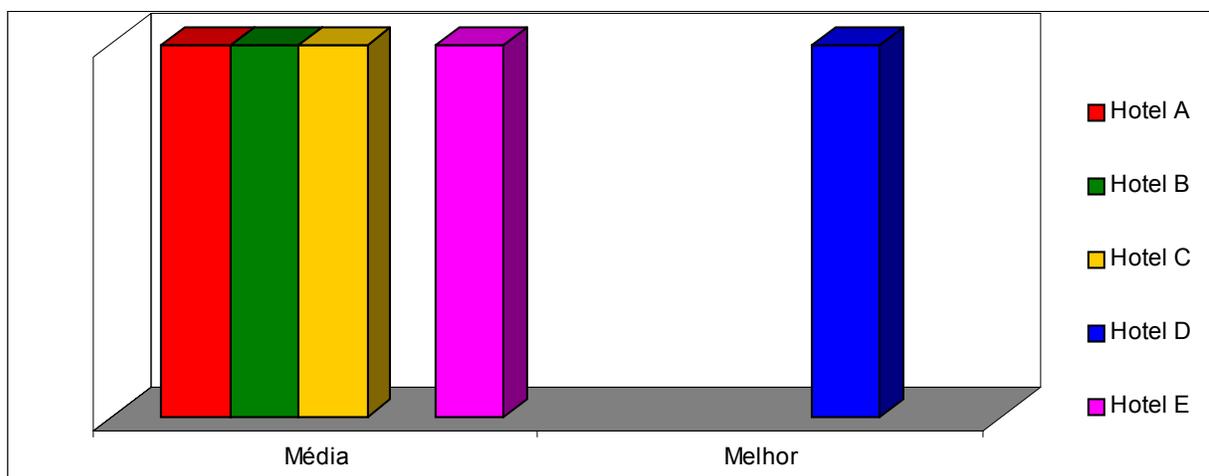


Figura 30 - Novos investimentos

Fonte: Dados da Pesquisa

Ressalta-se que cada ramo tem suas próprias estratégias e as empresas devem trabalhar visando sempre a estarem próximas dos seus principais concorrentes principalmente no desenvolvimento de produtos, caso contrário, a tendência é ficara para trás.

#### 4.5.3 Inovação tecnológica

Para atender à complexidade e as necessidades empresariais, atualmente não se pode desconsiderar a tecnologia e seus recursos disponíveis, mas, sim, usa-la como um fator de diferenciação frente à concorrência.

A tecnologia está redefinindo o modo como são desenvolvidos os produtos. Todavia, as empresas precisam analisar com cuidado o custo benefício de cada investimento em novas tecnologias, para que as conseqüências não sejam negativas para as empresas.

A tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo ou da diferenciação.

Os benefícios da tecnologia para os hotéis (Figura 31) são: minimização de custos de mão de obra, melhor eficiência na produção, rapidez dos serviços e melhoria da qualidade.

O hotel A acredita que os benefícios da tecnologia são melhor eficiência na produção e melhoria na qualidade. Para hotel B são minimização de custos de mão de obra, melhor eficiência na produção e rapidez no serviço. Para o hotel C os benefícios são melhor eficiência na produção, rapidez no serviço e melhoria da qualidade. O hotel D acredita que a tecnologia traga minimização dos custos de mão de obra, variedade de produtos e melhoria da qualidade, e por fim o hotel E aposta na maior capacidade produtiva, rapidez no serviço e melhoria da qualidade.

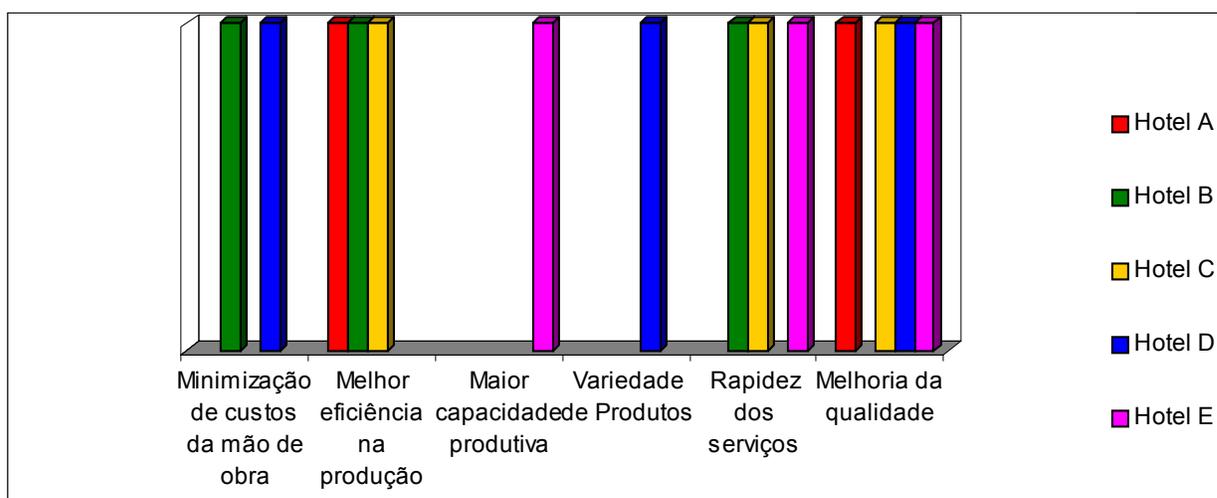


Figura 31 - Benefícios da tecnologia

Fonte: Dados da Pesquisa

Como fonte de informação para se aperfeiçoar tecnologicamente conforme Figura 32, o hotel A utiliza os concorrentes. O hotel B utiliza os concorrentes, fornecedores, feiras e clientes. O hotel C utiliza fornecedores, feiras e clientes. O hotel D utiliza apenas feiras e o hotel E utiliza apenas fornecedores.

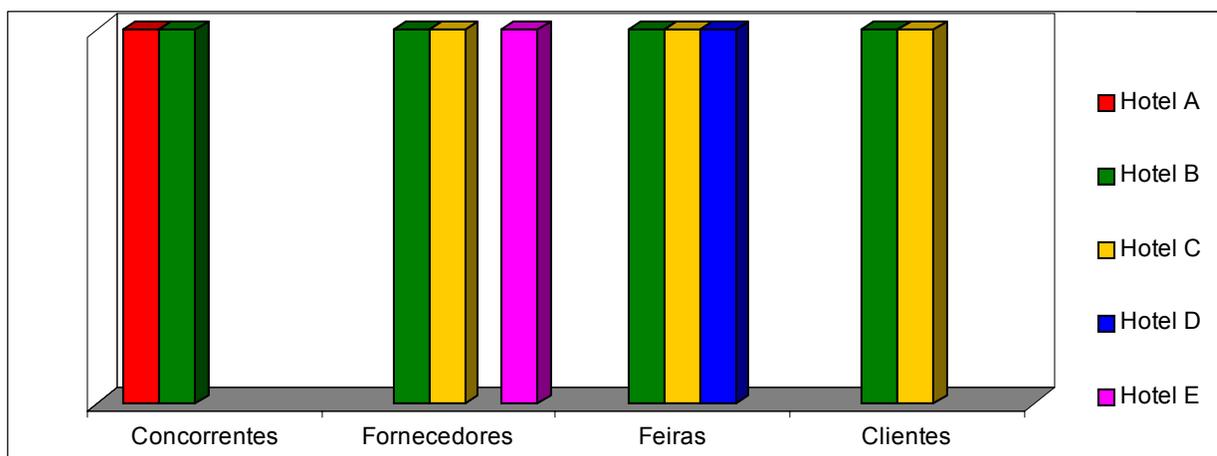


Figura 32 – Fonte de informações para inovações tecnológicas

Fonte: Dados da Pesquisa

O critério que os hotéis A, B, C e E buscam para inovações tecnológicas é para modernização de seu empreendimento (Figura 33). Já o hotel D busca expansão da empresa.

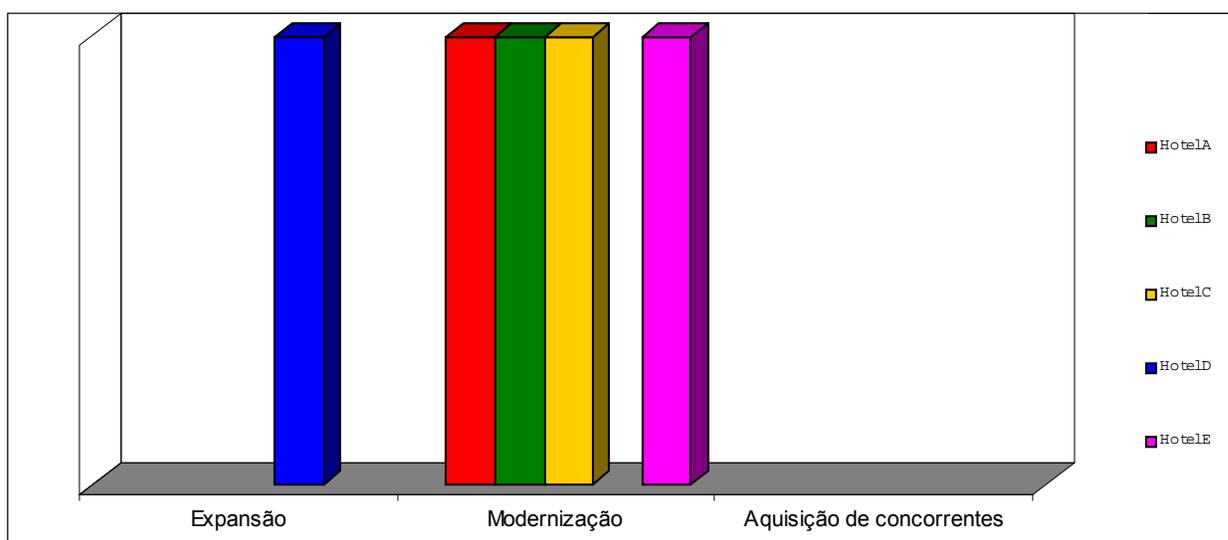


Figura 33 – Critério para novos investimentos

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Figura 34 verifica-se que apenas os hotéis C e D acreditam estar melhor que seus concorrentes. Os hotéis A, B e E acham estar na média de seus concorrentes.

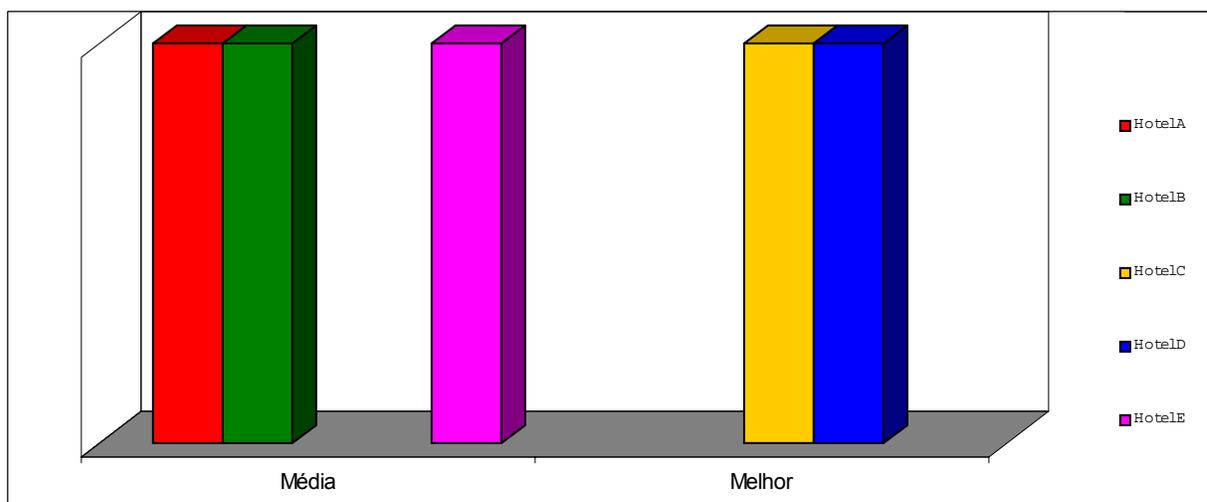


Figura 34 - Inovação tecnológica

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.6 Enfoque

Na Figura 35 constata-se que os hotéis A, B, C e D não têm diferença quando se dirigem aos clientes, pois todos são tratados da mesma forma. Apenas o hotel E adota um tratamento diferenciado dependendo do cliente, ou seja, trata os clientes mais antigos e de maior potencial de forma diferenciada.

Clientes tratados de forma indiferente podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel, a despeito de ofertas competitivas atraentes. Assim, a satisfação do cliente desempenha papel crítico em setores muito competitivos.

Para a satisfação dos clientes, as empresas precisam oferecer não somente um produto de qualidade, mas atendimento individualizado, ou seja, de forma diferenciada, visando às expectativas de cada um. Nessa perspectiva, a concorrência melhorou os produtos e serviços, todavia muitas empresas não se deram conta da necessidade de tratar seus clientes de forma diferenciada; dentre elas, a maioria dos hotéis pesquisados.

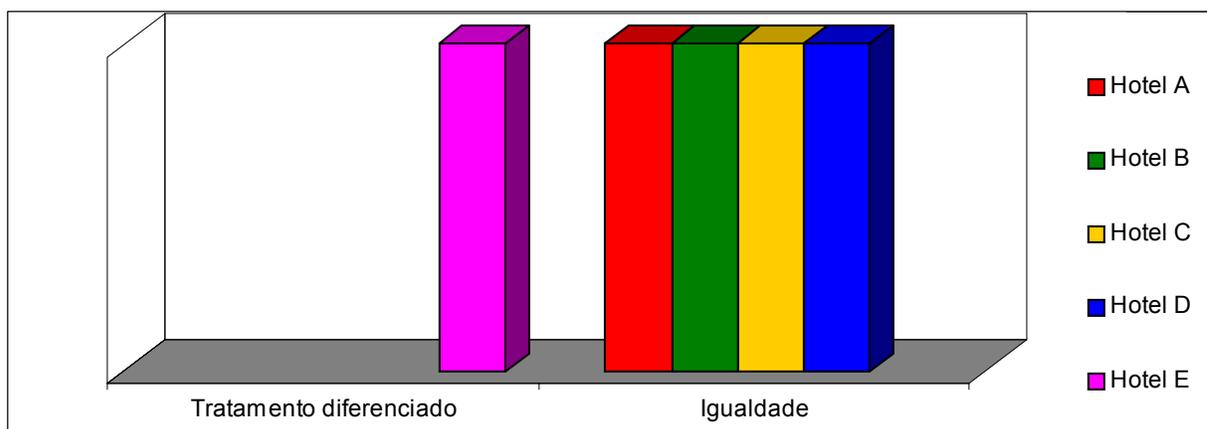


Figura 35 – Cliente

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando-se que a estratégia de enfoque visa a concentração em um determinado grupo comprador, os hotéis pesquisados não estão investindo em estratégias de enfoque, uma vez que não possuem formas diferenciadas de atendimento.

#### 4.7 Missão e Objetivo

A entrevista aplicada possui a pergunta qual era a missão da empresa e se os funcionários conheciam, a Figura 36 demonstra que os funcionários conhecem a missão da empresa, porém as pessoas pesquisadas não sabiam responder de forma clara e direta a missão da empresa, sem consultar meios escritos.

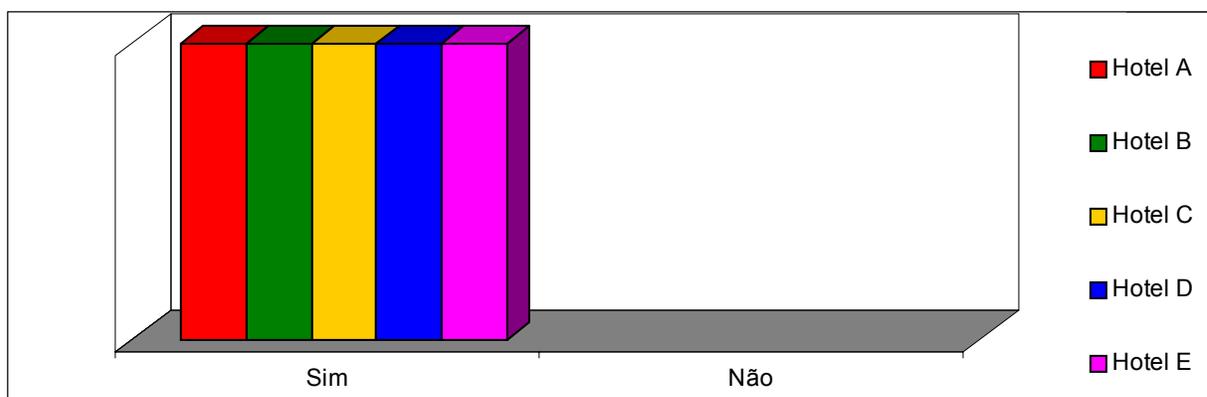


Figura 36 - Os funcionários conhecem a missão da empresa?

Fonte: Dados da Pesquisa

Da mesma forma com os objetivos expostos na Figura 37, entre os comentários da entrevista os respondentes disseram que os objetivos e a missão da empresa significam a mesma coisa.

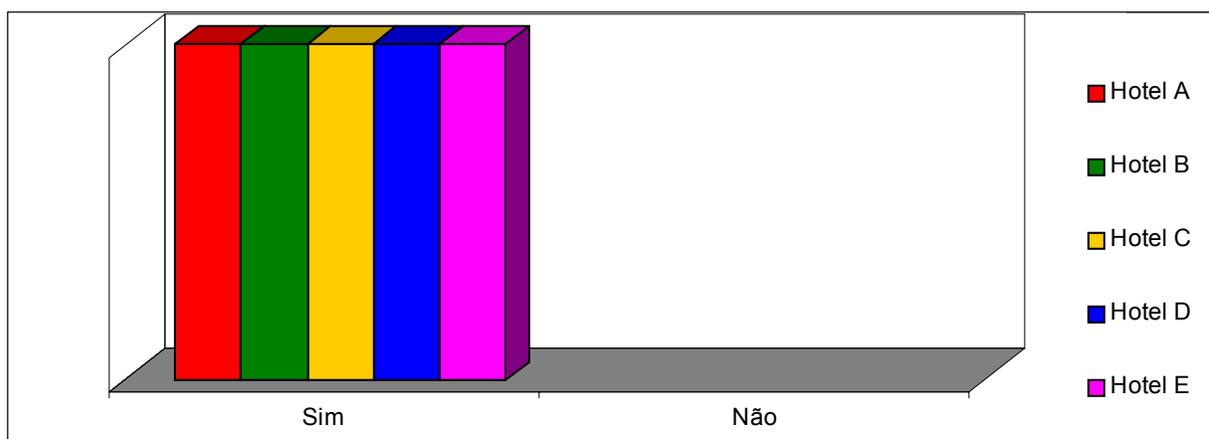


Figura 37 - Os funcionários conhecem os objetivos empresa?

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.8 Estilo de liderança e cultura organizacional

O estilo de liderança (Figura 38) mais utilizados nestes empreendimentos é o estilo transacional, ou seja, operam trocando recompensas pelos esforços de trabalho dos funcionários.

Observa-se que o hotel D foi o único a responder que o estilo de liderança em seu empreendimento é o transformacional/ democrático, ou seja, que inspira o envolvimento em uma missão, proporcionando aos funcionários uma visão de ordem mais alta, incentivando-os a ampliar suas habilidades democraticamente.

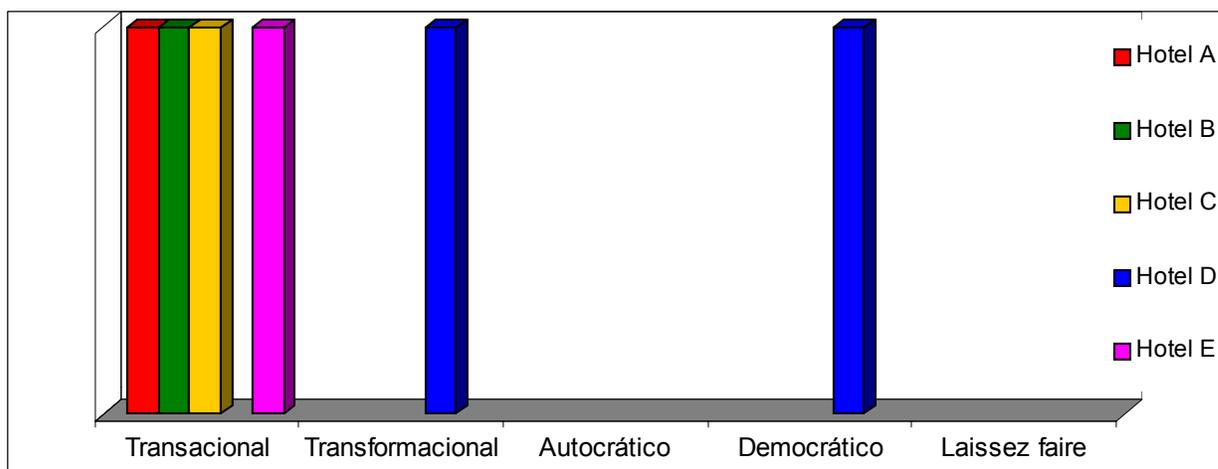


Figura 38 – Estilo de liderança

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela visão dos respondentes da pesquisa, conforme a Figura 39 nos hotéis do centro de Florianópolis a cultura organizacional com que a empresa é gerenciada facilita as ações dos funcionários que nela trabalham para sugestões e críticas apontadas.



Figura 39 – Cultura organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.9 Visão estratégica

Conforme Figura 40 os hotéis pesquisados responderam que os funcionários conhecem a visão da empresa, mas os mesmos não sabiam responder de forma direta

quando foi perguntada qual era a visão do negócio, também confundiram a visão com a missão e os objetivos. Somente depois que o entrevistador esclareceu qual a diferença entre missão, objetivo e visão, eles puderam responder com mais clareza.

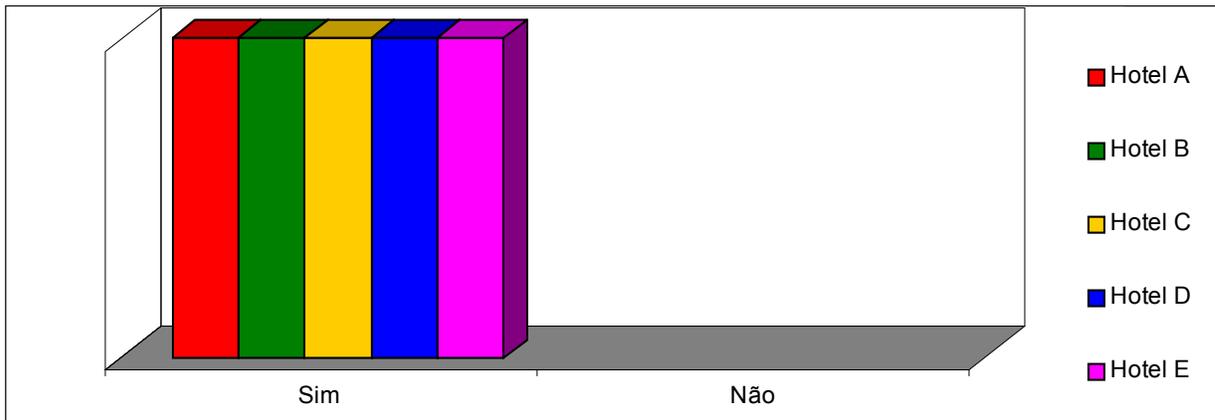


Figura 40 - Os funcionários conhecem a visão da empresa?

Fonte: Dados da Pesquisa

Os hotéis A, C, D e E dizem ter ações para alcançar a visão da empresa. Enquanto que o hotel B respondeu não ter estratégias que busquem alcançar a visão da empresa (Figura 41).

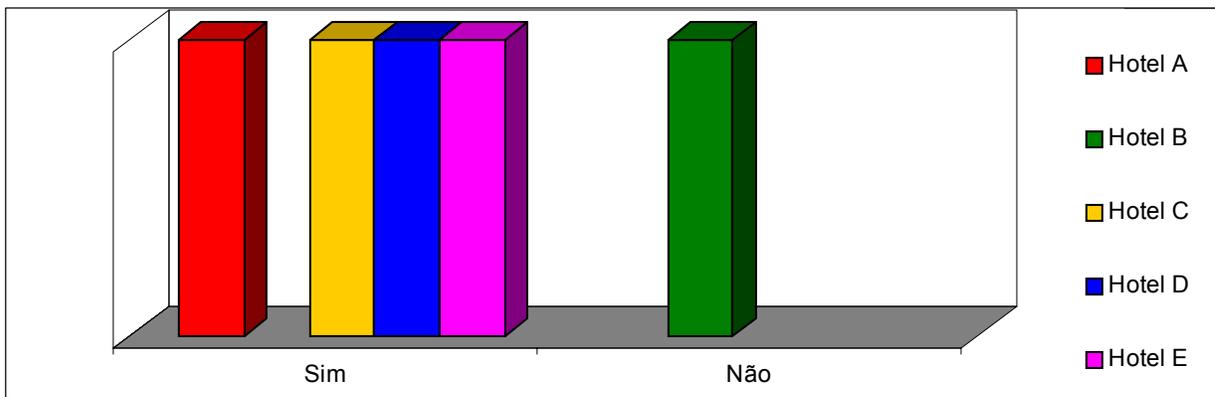


Figura 41 - Existem ações para alcançar a visão?

Fonte: Dados da Pesquisa

Aprofundando mais as investigações sobre visão estratégica as respostas vão ficando cada vez mais negativas. Analisando-se a Figura 42 os hotéis D e E confirmaram ter controle das estratégias utilizadas para alcançar a visão. Já os hotéis A, B e C não tem controle dessas estratégias.

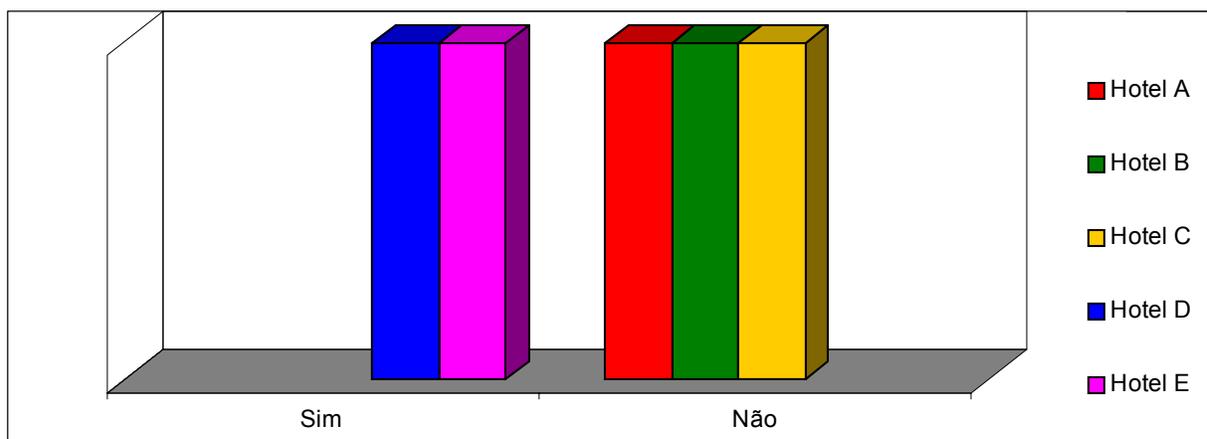


Figura 42 - Controle das estratégias para alcançar a visão

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Figura 43 verifica-se que em todos os hotéis pesquisados o papel dos funcionários dentro da organização é pró-ativo, ou seja, os empregados colaboram para atingir os resultados determinados pela empresa.

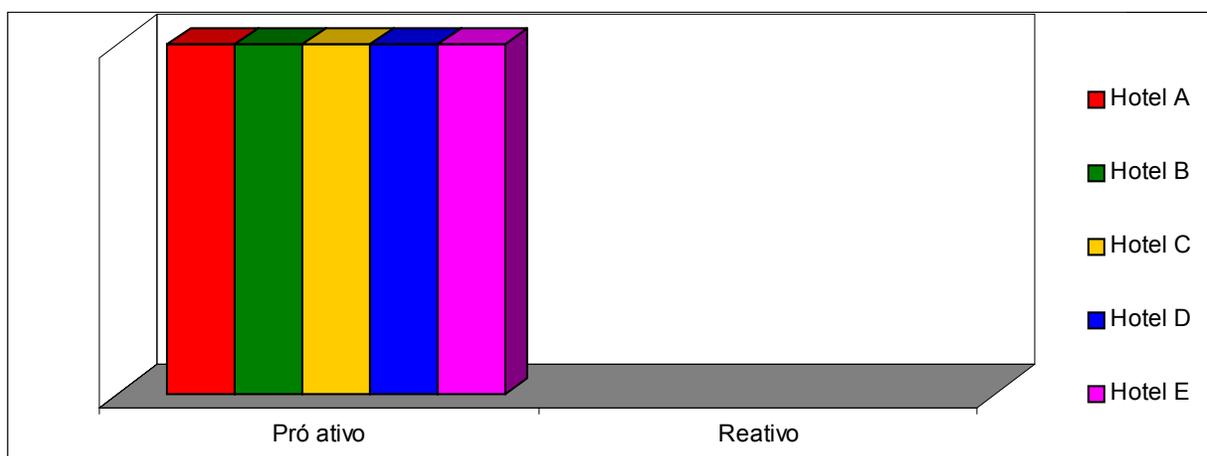


Figura 43 - Papel dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Hoje em dia, com a globalização e a concorrência, as empresas buscam cada vez mais se destacar no mercado através de estratégias competitivas.

A estratégia é uma combinação dos fins e dos meios que a empresa busca para se chegar a um objetivo.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as forças que fazem parte do ambiente externo e interno de uma empresa.

Neste trabalho teve-se como objetivo analisar as estratégias adotadas em empresas hoteleiras do centro de Florianópolis para conhecer como estes empreendimentos estão sendo gerenciados.

Foram levantadas as características administrativas dos hotéis do centro de Florianópolis através de perguntas que possibilitaram conhecer melhor a empresa, ou seja, a idade da empresa, o número de sócios que fazem parte dela, o grau de instrução dos mesmos, o número de apartamentos, a diária média de cada hotel, número de funcionários e a classificação da empresa de acordo com o Sebrae. Salienta-se que os hotéis escolhidos estão enquadrados conforme Sebrae (2004) como empresas de pequeno porte.

O macroambiente das empresas pesquisadas conforme Wright, Kroll e Parnell foi pesquisado analisando-se as forças econômicas, tecnológicas, ambientais e sociais. O objetivo de análise das forças macroambientais é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Portanto, constata-se nos comentários das entrevistas que os hotéis pesquisados não se preocupam de forma estratégica com essas forças externas.

As forças competitivas (Porter) utilizadas nos hotéis pesquisados foram conhecidas através da ameaça de entrada de novos concorrentes, a concorrência existente, a preocupação com a concorrência de qualidade e preço inferior e poder de

barganha dos fornecedores e clientes. As forças competitivas compreendem: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças existentes; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Também conforme Porter foram pesquisadas as três estratégias genéricas. Para verificar a estratégia de liderança em custo foi utilizado enfoques em recursos humanos, fornecedores e produção. A estratégia de diferenciação abordou marketing, desenvolvimento do produto e inovação tecnológica. E o enfoque que verificou o tratamento dos clientes na organização.

Não se pode concluir que nos hotéis pesquisados é utilizada a estratégia de liderança em custo, pois elas não investem muito em nenhum dos focos pesquisados.

Por exemplo, na área de RH não utilizam ações para diminuir seus custos com recrutamento, pois tentam utilizar recursos baratos de treinamento e seleção e acabam aumentando os custos com o índice de rotatividade.

Como se pode verificar nos gráficos apresentados as estratégias de diferenciação são muito parecidas, portanto não se pode dizer que algum hotel utiliza uma estratégia de diferenciação.

Quando se pergunta a opinião dos próprios hotéis na maioria dos casos eles dizem estar na média de seus concorrentes, apenas o hotel D tenta se destacar na diferenciação.

Considerando-se que a estratégia de enfoque visa a concentração em um determinado grupo comprador, os hotéis pesquisados não estão investindo em estratégias de enfoque, uma vez que não possuem formas diferenciadas de atendimento.

Conseguiu-se conhecer o estilo de liderança, cultura organizacional e a visão estratégica das empresas.

Os resultados da entrevista dos hotéis pesquisados foram comparados de forma que não se identificou grande diferenciação entre eles. Como se pode verificar na

análise de resultados da pesquisa mesmo tendo hotéis com experiência no mercado de Florianópolis há mais tempo que novos empreendimentos não existe grande diferenciação na estratégia aplicada na administração e gerenciamento dos hotéis. Não se consegue distinguir grandes diferenças de resultados, pelo contrário, os hotéis mais novos parecem estar mais bem preparados para o mercado atual. Pode-se ligar isto a fatores como dificuldade de novos investimentos ou resistência a mudanças.

De acordo com a fundamentação teórica do trabalho exposta no capítulo 2 e com o resultado da pesquisa prática, não se encontra no gerenciamento dos hotéis do centro de Florianópolis um planejamento estratégico implantado. Não existe uma preocupação na administração hoteleira de controlar e levar a sério o planejamento, a implementação e o controle das estratégias aplicadas.

Assim como a missão, os objetivos e a visão das empresas hoteleiras não são respeitados, existem mais como uma forma de marketing.

Na teoria o planejamento estratégico é rigoroso em todas suas etapas, porém na prática isso não acontece, o gerenciamento é feito de uma maneira informal.

Fazendo uma análise geral dos resultados da pesquisa não identificou-se muita diferença nas estratégias adotadas pelos hotéis pesquisados, pois todos os hotéis chegam a resultados parecidos comparando a taxa de ocupação e o faturamento. Mesmo assim, os hotéis não se preocupam em melhorar suas estratégias em busca de novos resultados, pois respondendo que acreditam estar na maioria dos casos na média dos concorrentes não existem ações para chegar a serem melhores que os concorrentes.

As melhorias sugeridas aos hotéis do centro de Florianópolis são um melhor acompanhamento do gerenciamento, levando mais a sério a escolha, implementação e controle de estratégias, bem como investir tempo em pesquisas com os clientes até mesmo dando este espaço a estagiários da área para investigar quais ações que fariam os clientes de outros hotéis a mudar sua opção de hospedagem.

Pode-se finalmente concluir que os hotéis pesquisados utilizam as estratégias recomendadas por Porter e Wright, Kroll e Parnell de forma parcial, ou seja, as empresas aplicam as estratégias, mas não de modo que as explorem para que traga ao empreendimento vantagem competitiva no setor hoteleiro do centro de Florianópolis.

Além disso, pelos dados da pesquisa entende-se que os hotéis pesquisados tomam atitudes para buscar a sobrevivência no mercado, pois todos eles têm uma taxa de ocupação anual que se pode avaliar como taxa para a sobrevivência da empresa, nenhum dos hotéis se destaca por um desempenho produtivo mais alto que as outras empresas.

## **5.2 Recomendações para futuros trabalhos**

Diante dos resultados obtidos, sugere-se que seja feita uma pesquisa com os clientes dos hotéis pesquisados perguntando aos clientes qual o fator principal que o fez escolher pelo hotel em que se hospeda.

Além disso, na pesquisa deve haver sugestões de estratégias ou serviços utilizados e aplicados pelos hotéis que fariam o cliente mudar de escolha em relação a sua hospedagem no centro de Florianópolis. Assim pode-se identificar quais as ações que podem atrair o cliente e aumentar o faturamento e a taxa de ocupação dos hotéis do centro de Florianópolis.

Outro estudo que se recomenda é verificar que mesmo não utilizando toda sua capacidade produtiva, ou seja, uma média de 50% a 60% anualmente, o retorno do investimento já foi planejado para isto? Já era prevista esta produtividade? O mercado hoteleiro do centro de Florianópolis não consegue superar esta produtividade? A taxa de ocupação aproximada de 50 a 60% é mesmo uma taxa de sobrevivência?

A estratégia comparativa entre as estratégias administrativas que regem hotéis de redes hoteleiras e a hotelaria originada de Florianópolis, poderia constituir em mais um subsídio para informar as ações administrativas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo e Marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração – teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Riberio de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

ESTILOS DE LIDERANÇA. Disponível em: <http://www.aplicaciones.info> Acesso em: 16 mai 2005.

FERREIRA, Patrícia Teixeira Fontanella; MARIANO, Sandra Regina Holanda. Estratégia competitiva no mundo virtual: o caso americanas.com. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. **Anais** São Paulo: ENANPAD, 2001, 1CD.

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. Florianópolis, 2002. Dissertação (mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFSC, Florianópolis

FISCHMAN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Ana Maria Zen de. **Estratégias competitivas:** um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ ES. Florianópolis, 2003. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: ERA. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOHR, Claudia F. **Estratégias competitivas:** um estudo no setor hoteleiro de Itapema/ SC. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1979.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um trabalho conceitual. São Paulo. Edusp, 1979.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEGISLAÇÃO BÁSICA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 16 mai. 2005.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1996.

- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, JOSEPH. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAMOS, Daniel Rangel. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Califórnia: San Diego University, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ed. Florianópolis: Ufsc, 2001.
- STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1981.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Silvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage, 1984.

## APÊNDICE

### Roteiro da Entrevista

#### Parte I – Características da Empresa

1. Quantos anos têm a empresa no mercado hoteleiro? \_\_\_\_\_
  
  2. Número de Sócios da Empresa? \_\_\_\_\_
  
  3. Grau de Instrução dos Sócios da Empresa?
    - a) 1º Grau
    - b) 2º Grau
    - c) 3º Grau Incompleto
    - d) 3º Grau Completo
    - e) Técnico
    - f) Pós-Graduação
  
  4. De acordo com a classificação do Sebrae em qual categoria o seu hotel se encaixa?
    - a) Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
    - b) Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).
    - c) Acima de R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).
  
  5. Qual a diária média anual?
- 
6. Quantos empregados têm a empresa?

- a) Menos de 20
- b) De 20 a 30
- c) De 30 a 40
- d) De 40 a 50
- e) De 51 a 60

7. Quantos apartamentos tem o hotel?

---

## Parte II – Forças Macroambientais

1. Abaixo estão citadas diversas fontes que podem influenciar diretamente seu empreendimento. Assinale, optando por sim ou não, aquelas que mais influenciam e que menos influenciam o seu ramo de negócio.

Forças Político-legais (resultado de eleições, legislações, impostos).

( ) Sim ( ) Não

Comentários \_\_\_\_\_

Forças Econômicas (PIB, taxa de juros, Taxas de Inflação, valor do dólar)

( ) Sim ( ) Não

Comentários \_\_\_\_\_

Forças Tecnológicas ( mudanças tecnológicas)

( ) Sim ( ) Não

Comentários \_\_\_\_\_

Forças Sociais. Tem algum tipo programa social (ambiental, ou ajuda alguma entidade carente, etc..). A ação social influencia na escolha dos clientes pelo seu hotel.

( ) Sim ( ) Não

Comentários \_\_\_\_\_

### Parte III – Forças Competitivas

1. Qual a ameaça de entrada de novos concorrentes no setor hoteleiro que sua empresa considera mais forte?

- ( ) Economia de Escala (Custos baixos)
- ( ) Diferenciação de Produto (lealdade do cliente)
- ( ) Exigência de capital (investimento)
- ( ) Custos de Mudança
- ( ) Acesso à canais de distribuição (ações de vendas e marketing)
- ( ) Desvantagens de custos desvinculadas da escala (capital de giro)
- ( ) Políticas Governamentais

2. Como você classifica a modalidade de concorrência existente?

- ( ) Concorrentes numerosos ou equilibrados
- ( ) Crescimento lento do setor (pouca demanda)
- ( ) Custos fixos altos (produto intangível)
- ( ) Ausência de diferenciação (quando os produtos são menos diferenciados, as decisões de compra se baseiam em considerações de preço e serviço)
- ( ) barreiras de saídas altas

3. A sua empresa se preocupa com a concorrência de hotéis com qualidade inferior a sua, porém com preços mais baixos?

- ( ) Sim ( ) Não

Porquê? \_\_\_\_\_

4. No setor hoteleiro os clientes utilizam o poder de barganha para comprar seu serviço?

- ( ) Poucos ( ) Metade ( ) A maioria

5. E os fornecedores?

( ) Poucos ( ) Metade ( ) A maioria

#### **Parte IV – Recursos Humanos**

1. Quais os dois métodos de recrutamento de capital humano mais utilizados pela empresa? Assinale na listagem abaixo, apenas dois métodos.

- ( ) Indicação (amigo, parente, funcionário)
- ( ) SINE
- ( ) Anúncios (jornais, rádio, televisão)
- ( ) Currículos/ fichas na empresa
- ( ) Cartazes em locais de grande circulação (Universidades)
- ( ) Outros. Quais?

2. É exigido que o candidato à vaga possua experiência?

- ( ) Somente no setor operacional
- ( ) Somente na área no setor administrativo
- ( ) Não é necessário experiência
- ( ) Em todos os setores

3. Quando o funcionário entra na empresa, ele recebe treinamento?

- ( ) Sim
- ( ) Não

4. Que tipo de treinamento?

- ( ) Interno à empresa e informal (sem o emprego de mídias)
- ( ) Interno à empresa e estruturado (com recursos de mídias tais como fitas de vídeo cassete, CDs, Data Show, palestra e outros)
- ( ) Externo à empresa
- ( ) Outras formas \_\_\_\_\_

5. O treinamento de funcionários é realizado com que frequência?

- ( ) Mensalmente
- ( ) Bimestralmente
- ( ) Trimestralmente
- ( ) Semestralmente
- ( ) Anualmente

6. Em que área a empresa mais prioriza o treinamento?

- ( ) No setor operacional
- ( ) No setor administrativo
- ( ) Não é necessário treinamento
- ( ) Em todos os setores

7. A empresa possui algum programa voltado à Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários?

- ( ) Sim

Qual (ais)? \_\_\_\_\_

Como Funciona? \_\_\_\_\_

- ( ) Não

Por que? \_\_\_\_\_

8. Na sua opinião o índice de rotatividade de funcionários em sua empresa é:

- ( ) Alto
- ( ) Médio
- ( ) Baixo

#### **Parte V – Fornecedores**

1. Quais os dois itens considerados mais importantes para seleção de fornecedores?

- ( ) Preço
- ( ) Localização estratégica
- ( ) Disponibilidade de matéria-prima
- ( ) Nome empresa-marca

- ( ) Possibilidades de parcerias
- ( ) Qualidade
- ( ) Pontualidade de entrega
- ( ) Melhores condições de pagamento
- ( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_.

### **Parte VI - Produção**

1. A empresa planeja a produção? Possui metas?

- ( ) Sim    ( ) Não

2. Qual a taxa média de ocupação hoteleira anual?

---

3. Quais ações são desenvolvidas pela empresa para melhorar o seu desempenho produtivo?

- ( ) Melhoria no processo operacional (atendimento)
- ( ) Constante atualização de serviços (internet, troca de equipamentos, investimento em novos materiais)
- ( ) Terceirização
- ( ) Investimento no setor comercial
- ( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

4. Quais os métodos ou indicadores utilizados pela empresa para avaliar seu desempenho produtivo?

- ( ) Qualidade
- ( ) Rapidez nos serviços
- ( ) Confiabilidade do cliente
- ( ) Flexibilidade da empresa
- ( ) Custo
- ( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

5. Em termos de desempenho produtivo, como a empresa se compara com:

( ) Média dos Concorrentes na mesma categoria

( ) Melhor Concorrente na mesma categoria

### **Parte VII - Marketing**

1. A empresa planeja suas ações de *marketing*?

( ) Sim ( ) Não

2. Quais as principais atribuições do departamento de *marketing*?

( ) Identificar as necessidades dos clientes

( ) Desenvolver valores agregados

( ) Aumentar a lealdade dos clientes

( ) Buscar novos clientes

( ) Acompanhar a satisfação dos clientes

( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

3. A empresa possui equipe de vendas própria?

( ) Sim ( ) Não

4. Quais os três principais instrumentos utilizados pela empresa para executar o marketing?

( ) Capacitação do vendedor

( ) Promoção de vendas

( ) *Folders*/ Mala direta

( ) Patrocínio

( ) Logotipo da empresa

( ) Imagem da marca

( ) Distribuição de brindes

( ) Descontos

( ) Sorteios

( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

5. Em relação ao marketing, como a empresa se compara:

- ( ) Média dos Concorrentes na mesma categoria
- ( ) Melhor Concorrente na mesma categoria

### **Parte VIII – Desenvolvimento do Produto**

1. Quais as principais fontes de informação que a empresa utiliza para fazer novos investimentos em seu produto?

- ( ) Consulta a clientes
- ( ) Feiras
- ( ) Reuniões com profissionais da áreas
- ( ) Cooperação e colaboração entre as empresas do setor
- ( ) Revistas especializadas
- ( ) Empresas de pesquisa
- ( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_.

2. Relacionado a novos investimentos, como a empresa se compara:

- ( ) Média dos Concorrentes na mesma categoria
- ( ) Melhor Concorrente na mesma categoria

### **Parte IX – Inovação tecnológica**

1. Quais os três principais benefícios que a tecnologia usada proporciona a empresa?

- ( ) Minimização dos custos de mão-de-obra direta
- ( ) Melhor eficiência na produção
- ( ) Maior capacidade produtiva
- ( ) Variedade de produtos
- ( ) Rapidez dos serviços
- ( ) Melhoria da qualidade
- ( ) Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

2. Qual a fonte utilizada pela empresa para buscar informações sobre inovações tecnológicas?

- Concorrentes
- Fornecedores
- Feiras
- Clientes
- Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

3. Qual o principal critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa?

- Expansão
- Modernização
- Aquisição de concorrentes
- Outros. Qual (ais)? \_\_\_\_\_

4. Em termos de inovação tecnológica, como a empresa se compara:

- Média dos Concorrentes na mesma categoria
- Melhor Concorrente na mesma categoria

### **Parte X - Enfoque**

1. Como a empresa trata o cliente?

- Tratamento Diferenciado
- Igualdade de tratamento

### **Parte XI – Missão e objetivo**

1. Qual a missão da empresa?

---

2. Os funcionários conhecem a missão da empresa?

- Sim     Não

3. Quais os objetivos da empresa?

---

4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa?

( ) Sim ( ) Não

### **Parte XII – Estilo de liderança e cultura organizacional**

1. Como pode ser descrito o estilo de liderança da empresa?

( ) Estilo transacional, trocando recompensas pelos esforços de trabalho dos funcionários

( ) Estilo transformacional, que inspira o envolvimento em uma missão, proporcionando a seus funcionários uma visão de ordem mais alta, incentivando-os a ampliar suas habilidades

( ) Estilo Autocrático

( ) Estilo Democrático

( ) Estilo Laissez faire

2. Na sua empresa a cultura organizacional:

( ) facilita as ações estratégicas

( ) dificulta as ações estratégicas

### **Parte XIII – Visão Estratégica**

1. Qual a visão da empresa hoteleira?

---

2. A visão da empresa é divulgada para os funcionários e clientes?

( ) Sim ( ) Não

3. Existem estratégias empregadas por esta empresa para realizar a visão?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

4. É feito o controle das estratégias aplicadas na sua empresa?

( ) Sim                      ( ) Não

Como? \_\_\_\_\_

5. Na maioria, qual o papel dos funcionários para atingir a visão da empresa?

( ) Pró ativo                      ( ) Reativo