

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA HOTELARIA DO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS  
E SÃO JOSÉ E AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS ADOTADAS**

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

Por: Luciana Corrêa de Sousa Werlich

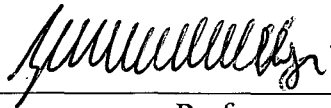
Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Florianópolis, novembro de 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

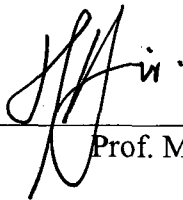
A banca examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 à aluna Luciana Corrêa de Sousa Werlich na disciplina CNM 5420 - monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca examinadora:



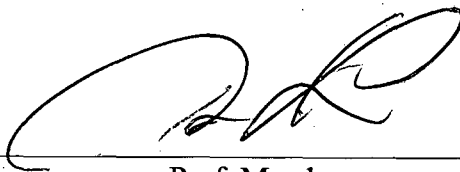
Prof.  
Presidente

Banca examinadora:



Prof. Membro

Banca examinadora:



Prof. Membro

## AGRADECIMENTOS

**À Deus, pela força para conquistar mais essa vitória em minha vida.**

**Aos meus pais, Luis (In memoriam) e Izete, presença constante em minha vida, pelo estímulo que sempre me deram e a quem devo graças pelo amor e exemplo de vida.**

**Ao meu marido, Volni, pela compreensão e apoio nos momentos difíceis, que exigiram minha dedicação exclusiva para conclusão desse estudo.**

**Às amigas Ana Cristina e Helena, minha irmã, pelo carinho de tantas teclas digitadas.**

**Ao professor Altair de Mello, pela atenção dispensada.**

**E em especial, ao professor Luis Carlos de Carvalho Júnior, meu orientador, pelos ensinamentos, disposição e dedicação na execução da monografia.**

## SUMÁRIO

Lista de Anexos .....	V
Lista de Gráficos .....	VI
Lista de Tabelas .....	VII
<b>CAPÍTULO 1 - Introdução .....</b>	<b>01</b>
1.1. Problemática .....	02
1.2. Objetivos .....	02
1.2.1. Geral .....	02
1.2.2. Específicos .....	02
1.3. Metodologia .....	02
<b>CAPÍTULO 2 - Um panorama da Indústria Hoteleira Nacional .....</b>	<b>03</b>
2.1. O Turismo Mundial .....	03
2.2. O Turismo e a Indústria Hoteleira no Brasil .....	04
2.3. Classificação Hoteleira .....	07
2.4. Diárias e Taxa de Ocupação .....	08
2.5. A Indústria Hoteleira de Santa Catarina .....	09
2.6. A Indústria Hoteleira de Florianópolis .....	10
<b>CAPÍTULO 3 - A Análise estrutural da Indústria .....</b>	<b>12</b>
3.1. Forças Competitivas .....	12
3.2. Estratégias Genéricas .....	16
3.3. Grupos Estratégicos .....	18
<b>CAPÍTULO 4 - Uma Aplicação do Modelo de Porter na Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis .....</b>	<b>20</b>
4.1. As Forças Competitivas .....	23
4.2. As Estratégias Genéricas .....	35
4.3. Grupos Estratégicos .....	37
<b>CAPÍTULO 5 - Conclusão .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 - Questionário sobre Estratégia Competitiva na Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis .....	43
Anexo 2 - Taxa de ocupação da Rede Hoteleira da Grande Florianópolis (1996) .....	50
Anexo 3 - Carta de Apresentação .....	51

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Papel do Governo na Indústria Hoteleira .....	26
Gráfico 2 - Item que mais pesa nas Despesas do Setor .....	26
Gráfico 3 - Poder de Retaliação .....	27
Gráfico 4 - Influência do Tamanho do Hotel na Redução dos Custos .....	25
Gráfico 5 - Crescimento da Indústria Hoteleira .....	28
Gráfico 6 - Quantidade de Empresas do Setor Hoteleiro .....	28
Gráfico 7 - Setor onde a Rivalidade é mais Acentuada .....	29
Gráfico 8 - Decisão de Permanecer no Setor .....	29
Gráfico 9 - Existência de Produtos Substitutos .....	30
Gráfico 10 - Tipos de Clientes .....	31
Gráfico 11 - Existência de Variação nos preços de acordo com a temporada .....	31
Gráfico 12 - Principais Clientes .....	32
Gráfico 13 - Poder dos Clientes .....	32
Gráfico 14 - Principal Responsável pelo Faturamento das Empresas .....	32
Gráfico 15 - Principais Fornecedores .....	33
Gráfico 16 - Materiais de Limpeza .....	34
Gráfico 17 - Gêneros Alimentícios .....	34
Gráfico 18 - Roupas de Cama e Banho .....	35
Gráfico 19 - Máquinas e Equipamentos .....	35
Gráfico 20 - Estratégias de Concorrência .....	36
Gráfico 21 - Influência da indústria hoteleira na indústria têxtil.....	35

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Vinte Maiores Cadeias de Hotéis .....	06
Tabela 2 - Taxa Ocupacional da Hotelaria Brasileira .....	09
Tabela 3 - Números de Hotéis de Santa Catarina, segundo classificação .....	10
Tabela 4 - Números de Hotéis de Santa Catarina, segundo entidades .....	11
Tabela 5 - Meios de Hospedagem mais Utilizados nas Temporadas de 94, 95 e 96 .....	11
Tabela 6 - Evolução da Capacidade Hoteleira em Florianópolis .....	11

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

#### 1.1. Problemática

No Brasil, os meios de hospedagem são os mais variados possíveis. Há hotéis para todos os tipos de pessoas, desde aquelas que desejam perder alguns quilinhos (spas), são aficionadas por natureza (hotel-fazenda), ou simplesmente desejam relaxar e se divertir (resort, complexos náuticos e aquáticos), até aquelas pessoas que optaram por fazer do hotel sua própria morada (apart-hotel, hotel-residence).

Juntos, os hotéis somam 10 mil estabelecimentos espalhados pelo país, acumulam um patrimônio de 10 bilhões de reais e é a terceira maior fonte de mão de obra do país, emprega mais de 600 mil pessoas.

O Estado de Santa Catarina participa deste cenário com cerca de 700 hotéis, sendo apenas 163 deles classificados na SANTUR, órgão oficial de turismo do Estado. Florianópolis contribui com cerca de 200 estabelecimentos.

O objetivo dos hotéis é ter uma boa rentabilidade econômica, assim como qualquer empresa. A rentabilidade das empresas de uma indústria é em função do nível de competição existente. Portanto, quanto maior a concorrência entre as empresas, menor pode ser a rentabilidade.

As firmas, para ampliar sua rentabilidade devem elaborar estratégias que lhes permitam obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Uma eficaz elaboração de estratégias requer que, inicialmente, as empresas conheçam a estrutura da indústria na qual participam.

O modelo teórico que apresenta uma metodologia para o conhecimento da estrutura da indústria é o de Porter, o qual é baseado no levantamento das cinco forças competitivas que atuam na indústria - ameaça de entrada, rivalidade entre os concorrentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores - e que vão servir de parâmetro para elaboração de estratégias genéricas utilizadas para superar os concorrentes na indústria.

O modelo já serviu de suporte teórico para a análise da estratégia competitiva de outros setores econômicos, como foi o caso do estudo desenvolvido por **Costa**<sup>1</sup>, que teve como objetivo analisar as características estruturais básicas que determinam o conjunto das forças competitivas no setor de vídeo locação da Grande Florianópolis. Outro estudo semelhante foi o de **Barreto**<sup>2</sup>, cuja análise referia-se a estratégia competitiva no ramo industrial avícola do Estado de Santa Catarina.

Também a análise da Estratégia Competitiva de um empresa do setor de Vídeo Locação<sup>3</sup>, serve como parâmetro para estudos do Modelo de Porter.

O estudo do modelo permitirá responder a algumas indagações: Como as empresas da indústria hoteleira da Grande Florianópolis comportam-se diante da concorrência? Quais as forças estratégicas que atuam na indústria? Que tipo de estratégias a indústria utiliza para se defender de tais forças? É possível determinar a presença de

---

<sup>1</sup> COSTA, Ângela Dilma. Análise da Competitividade das Vídeo Locadoras da Grande Florianópolis a partir do Modelo de Porter(1995).

<sup>2</sup> BARRETO, Maria Izabel. Estratégia Competitiva no Ramo da Avicultura Catarinense - Uma análise do Modelo de Porter(1995).

<sup>3</sup> SOUZA, Cátia Sché. Estratégia Competitiva da Empresa TOK VÍDEO, Uma Análise à Partir do Modelo de Porter (1996)



grupos estratégicos dentro da indústria? Estas respostas permitirão traçar o perfil competitivo da indústria em questão.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1- Geral

Identificar as características estruturais básicas da indústria hoteleira da Grande Florianópolis e determinar as estratégias adotadas pelas empresas para se defenderem das forças competitivas.

### 1.2.2- Específicos

- \* Determinar as forças competitivas que atuam nas empresas da indústria hoteleira da Grande Florianópolis;
- \* Identificar as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas do setor hoteleiro da Grande Florianópolis;
- \* Verificar a existência de grupos estratégicos na indústria hoteleira da Grande Florianópolis.

## 1.3. Metodologia

A metodologia adotada na pesquisa divide-se, fundamentalmente, em três vertentes. A primeira delas consiste na coleta de dados e informações à respeito da Indústria Hoteleira, em jornais e revistas especializadas e órgãos e associações ligadas ao setor. Estas informações permitem caracterizar o panorama da Indústria Hoteleira nacional, catarinense e florianopolitana.

A segunda parte está baseada no exame teórico do Modelo de Porter (1986), cujo estudo permite determinar o comportamento da Indústria diante das cinco forças competitivas, das três estratégias genéricas e da existência de grupos estratégicos.

A terceira vertente, compreende a aplicação do Modelo de Porter na Hotelaria de Florianópolis, como forma de diagnosticar quais as forças que incidem sobre as empresas, as estratégias adotadas por elas para se defenderem de tais forças e a possível existência de grupos estratégicos.

Para tanto recorreu-se à pesquisa de campo, realizada através da aplicação de um questionário em quatorze hotéis, padrão 1, 2, 3 e 4 estrelas, escolhidas aleatoriamente e localizados no centro e continente da cidade. O questionário compunha-se de perguntas à respeito da empresa e do setor hoteleiro florianopolitano, e foi respondido em entrevista por gerentes, proprietários ou funcionários das empresas.

Cabe ressaltar que a pesquisa limitou-se em analisar os hotéis do centro da capital e continente, excluindo, assim, os hotéis de praia, tendo em vista a alta sazonalidade das atividades destas empresas.

## CAPÍTULO 2

### UM PANORAMA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA MUNDIAL E NACIONAL.

#### 2.1.O Turismo Mundial

Ultrapassar fronteiras, conhecer países, povos, cultura, história - Viajar Pelo Mundo! É o sonho de muita gente. Passear, divertir-se, aprender, trabalhar, as razões são as mais diversas.

Já foi há muito, que a melhoria da qualidade de vida fez com que a sociedade passasse a discutir a grande importância que o turismo representa. Não só para a economia de uma região ou de um país, mas também para o ser humano, cujo o lazer é de extrema revitalização, onde o senso de prazer nas atividades desenvolvidas no seu tempo livre revigoram sua saúde e seu estado mental.

Como dizia Curt Strand da Rede Hilton Hotéis (apud Revista da ABIH, n.14, 1996, p.18), "O lazer é a demonstração material de uma confiança mútua e num futuro pacífico entre os povos", o que valorizava em muito a integração fraterna entre homens que fluem em todas as direções.

Este intercâmbio turístico, comercial, de conflitos e idéias, se aperfeiçoa pela própria evolução da sociedade. Com o desenvolvimento econômico e social dos países e regiões, o mundo dividiu-se em blocos e a "Era da Competência" apresenta-se com toda a sua plenitude. Os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos tecnologicamente, porque os concorrentes costumam copiar, cada um, o que os outros tem de melhor. Torna-se fundamental inserir-se na Aldeia Global através do saber fazer e oferecer com competência e competitividade.

Em contrapartida, como consequência, vem à tona a rivalidade entre os povos, acirram-se as intrigas e guerras em função das desigualdades sociais e econômicas. Todos buscam um lugar ao sol. Neste sentido o turismo muito tem a contribuir para a paz entre as nações:

"O turismo em grande escala pode ajudar a aproximação dos povos nestas horas de crise internacional e de tensão racial"(Papa Pio XII, apud Arrigala, 1976, p.269, apud ULIANO, 1996, pg 12).

A troca de experiências e de conhecimentos que o turismo proporciona, só vem a acrescentar na harmonia, amizade e respeito entre os povos. Pela primeira vez na história dos USA se realizou uma reunião sobre Turismo na Casa Branca. A atividade, que naquele país movimentou US\$ 417 bilhões, gera 58 bilhões em impostos e proporciona 13 milhões de empregos, foi referida pelo Presidente Bill Clinton como a indústria que "permite o melhor entendimento e aumenta a possibilidade de paz e de uma vida melhor para todos" (Brasilturis Jornal, 1996 março, primeira quinzena 96, p.7).

Segundo Castelli (1986, p.8. apud Uliano, 1996,pg 6), o "turismo tornou-se uma atividade tão marcante no século XX que, segundo previsões feitas por especialistas e organismos de turismo, ele se constituirá na primeira atividade mundial em termos de receita e no maior empregador de mão-de-obra por volta do ano 2.000". Esta declaração, feita em 1986, antecipou o impacto do setor na economia mundial do fim do milênio.

No ano de 1995 o turismo movimentou mais de 3 trilhões de dólares em todo mundo - 11,4% de todo o gasto do consumidor, 11,3% de todo o capital investido e 6,8% dos gastos governamentais. O fator mais significativo é a contribuição aos empregos diretos e indiretos, com um incremento de 8 milhões em 1995, totalizando 212 milhões de

empregos. Um em cada nove trabalhadores está empregado em atividades relacionadas ao turismo. (ABIH, nº 14, 1996).

## 2.2.O Turismo e a Indústria Hoteleira no Brasil

No Brasil, país tradicionalmente e internacionalmente conhecido por sua beleza natural de 8 mil Km de praia, topografia, diversidades regionais, cultura, história e povo hospitaleiro e acolhedor, os números são igualmente reveladores da importância do setor turístico para o incremento da atividade econômica mundial. Segundo dados fornecidos pelo Presidente da ABIH-Nacional (Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis), Cícero Sena Neto, a atividade no país corresponde hoje a aproximadamente 8% do PIB, movimenta cerca de US\$ 45 bilhões anuais, e gera mais de 6 milhões de empregos diretos, tendendo a dobrar em dois ou três anos. Emprega 1 em cada 11 trabalhadores e paga salários 6,1% maiores que os outros setores. Para cada R\$ 1 milhão de investimentos, o turismo gera 4 vezes mais empregos do que qualquer outro setor, envolve todas as camadas sociais, do mais simples carregador de malas ao mais alto empresário; são 58 segmentos, contabiliza Cícero Sena Neto.

O turista, ao botar o pé na estrada para desbravar novas fronteiras, tem em mente dois objetivos: comer e dormir bem. É neste contexto que surge a atividade âncora do turismo, a hotelaria. O setor caracteriza-se pela pluralidade em oferta de hospedagem, há hotéis-fazenda, hotéis de selva e de lazer, spas, pousadas, resorts, flats, complexos hoteleiros-náuticos ou aquáticos, hotéis de luxo dirigidos ao hóspede de alto poder aquisitivo, hotéis de padrão médio, 4 e 3 estrelas, e de padrão econômico dirigido à classe popular.

O parque hoteleiro nacional é formado hoje por cerca de 10 mil estabelecimentos e acumula um patrimônio de US\$ 10 bilhões. O setor é a terceira maior fonte geradora de mão-de-obra do país, emprega 180 mil funcionários diretamente, e gera 540 mil empregos indiretos, ou seja, para cada emprego direto, gera três indiretos.

O setor mantém uma média anual de 120 milhões de pessoas consumindo em suas empresas, é uma das raras indústrias que ficam abertas ininterruptamente, 24 horas por dia, o ano inteiro.

Vinte anos depois da primeira grande expansão hoteleira registrada na história da Hotelaria Brasileira, os novos empreendimentos, ora em implantação, são responsáveis pelo segundo boom do mercado, definindo a década de 90 como a de maior crescimento do setor neste século que se finda.

São projetos recém lançados, muitos em construção e outros em vias de serem inaugurados que, se somados, formam 270 empreendimentos hoteleiros, compreendendo uma estimativa de mais de US\$ 2,5 bilhões de investimentos. É provável que alguns destes 270 ainda permaneçam engavetados por diversos motivos: exigências não cumpridas em acordos ou parcerias, problemas com terrenos ou financiamentos, exigências governamentais, entre outros. Mesmo assim, o fato é que 118 já saíram da planta e tem inauguração marcada para até 1997. Eles devem ampliar a oferta de mais de 20 mil Uhs (unidades habitacionais), e empregar um número superior a 6 mil profissionais.

Pela construção quase em série de unidades hoteleiras por todo o país, as cadeias internacionais são as principais responsáveis por esta grande expansão do setor. Grandes redes multinacionais estão se implantando no Brasil com as características e qualidades de primeira categoria internacional. Nos últimos anos, as recém chegadas mais conhecidas foram: Inter-Continental (Japão), Occor (França), Riu (Espanha), Milagro (Itália), Hyatt (USA), Ritz (França), entre outros.

Do grupo japonês Aoki, a marca que mais se expande atualmente é a Caesar Park. Até 1997, o grupo terá implantado 9 Caesar Towers (4 estrelas), cada qual exigindo US\$ 20 milhões em investimentos.

A espanhola Sol Meliá, administradora de mais de 200 hotéis em 20 países espalhados pelo mundo e 10 unidades em funcionamento no Brasil, tem 11 projetos em andamento previstos para serem inaugurados até 97.

Com 5 projetos de franquia já acertados e outros 6 em negociação, a Holiday Inn - segunda maior cadeia hoteleira do mundo, com cerca de 2000 hotéis espalhados por 64 países e faturamento anual de US\$ 1,2 bilhões - também deverá fincar sua bandeira de norte a sul, nas principais capitais do país. Segundo o Diretor da Holiday Inn para o Brasil, Lauro Costa, os negócios com franquia no país poderão gerar para a rede, receita superior a 5 milhões de dólares anuais, considerando-se os onze estabelecimentos atualmente previstos para operar com a marca. A expectativa é chegar a 160 hotéis no continente latino americano até o ano 2.000.

Outro grupo que pretende instalar novas unidades no Brasil é o francês Occor, detentor das marcas Novotel, Sofitel, Ibis, e Parthenon. O grupo vai investir US\$10 milhões nos próximos quatro anos, com previsão de inaugurar mais de 58 hotéis até a virada do século. Possui atualmente 61 unidades no Brasil e faturou no Brasil em 1995 US\$95 milhões. A empresa pretende transformar o Brasil na segunda maior filial do grupo Accor no mundo, que tem 2200 unidades em 130 países.

Tabela 1-Vinte Maiores Cadeias de Hotéis Mundiais

Cadeia	Aptos	Hotéis
1-Hospitality Franchise Systems	384.452	3.790
2-Holiday inn Worldwide	340.881	1.795
3-Beste Western International	272.743	3.308
4-Acctor	250.319	2.181
5-Choice Hotels International	229.784	2.607
6-Marriot International	173.048	782
7-ITT Sheraton Corp.	129.714	407
8-Hilton Hotels Corp.	94.952	237
9-Forte Pic	78.691	855
10-Promus Cos.	78.309	509
11-Hyatt International	76.057	165
12-Carison-Radisson-Colony	75.986	341
13-Club Méditerranée SA	65.128	262
14-New Wold-Renaissance	55.591	145
15-Hilton International	52.930	159
16-Inter-Continental Hotels	48.510	121
17-Sol Group	43.178	165
18-West Hotel & Resorts	38.021	76
19-La Quinta Inns	27.960	218
20-Société du Louvre	27.906	437

Fonte: Hotelnews, 1995.

**Obs.:** O número de hotéis administrados por cadeias estrangeiras não ultrapassa 4% do total da oferta existente, segundo dados da ABIH (apud Hotelnews n.268, 1995, p.96).

Outra característica importante do setor nacional é a proliferação da hotelaria super-econômica, que abrange os hotéis de categoria 1, 2 e 3 estrelas. Apesar da proliferação das famosas redes internacionais, a hotelaria de alto luxo está em baixa, não só pela super capacidade e baixo número de ocupação, mas, principalmente pela queda do poder de compra do consumidor, que hoje procura antes de mais nada, qualidade e preço bem equacionados, deixando o luxo e o requinte fora deste contexto.

O Brasil tem aproximadamente 250 mil quartos de hotel (o equivalente a 8% da oferta hoteleira nos USA), sendo que dois-terços são hotéis simples, pousadas e apart-hotéis, e somente 3% dos hotéis ou 7% do número de quartos têm classificação 5 estrelas. Segundo o Presidente da Associação Brasileira das Pequenas Pousadas e Hotéis, Enock de Alemida, os pequenos hotéis formam 90% da hotelaria e representam 80% de todo o patrimônio levantado pela ABIH Nacional, que seria de 10 bilhões de dólares.

Um exemplo deste tipo de estabelecimento é o caso da cadeia francesa "FORMULE 1" (1 estrela) que, segundo os dados da revista Hotelnews, está no ranking das cadeias que mais cresceu nos últimos anos. O quarto é todo de alvenaria, equipado com TV, WC e rádio. Os banheiros para banho são distribuídos ao longo dos corredores. Com baixos custos de manutenção e instalações simples, porém confortáveis, o hotel garante preços acessíveis para quem procura conforto sem requinte.

No Brasil, um bom exemplo são os hotéis da rede Le Canard, empresa do grupo catarinense ENGEPPASA de construção civil, que já possui uma unidade instalada em Lages ao custo de R\$ 1,5 milhão e outra em construção em Joinville. Os hotéis da rede foram concebidos como um produto que atende a cinco itens básicos: cama de excelente qualidade, chuveiro com água abundante e em temperatura agradável, limpeza e higiene

impecáveis, localização acessível e diária compatível aos serviços oferecidos e com o poder aquisitivo do seu público alvo (R\$35,00 quarto de solteiro e R\$42,00 quarto de casal). Foi eliminado o que era considerado como supérfluo pelos hóspedes, como saunas, quadra de tênis, piscina, salão de jogos, etc. Os hotéis, todos construídos em blocos, no sentido horizontal, não dispõem de elevadores e restaurante, porém seus 77 apartamentos são todos equipados com TV, ar, frigobar e aquecedor central. A rede prevê a implantação de 200 unidades sob o sistema de franquia ou parceria, nos próximos 10 anos.

### 2.3. Classificação Hoteleira

Hoje, a ostentação de 5 ou 4 estrelas em boa parte dos hotéis brasileiros não quer mais dizer aquilo que há alguns anos significava, ou seja, sinônimo de luxo e requinte e sofisticação. Com a placa de 5 ou 4 estrelas na porta, é comum oferecer uma toalha de banho rota ou um lençol de cama cerzido. E o que é mais importante, esta defasagem não é só observada nos hotéis de alto padrão, todos os estabelecimentos classificados precisam rever suas instalações.

A sociedade iniciou um processo natural de análise crítica dos serviços de hotelaria, utilizando fontes não oficiais como objeto de referência e levando ao descrédito a classificação anterior.

Neste sentido, a EMBRATUR, em maio deste ano, baixou uma deliberação normativa extinguindo o sistema de classificação por estrelas e apresentando proposta de nova matriz para classificação dos hotéis. A entidade sugere que os hotéis sejam classificados em 4 novas categorias: Standart, Standart Superior, Luxo e Luxo Superior. Através das novas medidas, seriam eliminados da classificação todos os hotéis de uma estrela e alguns de duas; o restante dos hotéis duas estrelas e grande parte dos três estrelas seriam classificados como Standart. Alguns três estrelas enquadrariam-se na categoria Standart Superior, uma parte dos de quatro ficariam na categoria Luxo e outra, junto com os cinco estrelas, na categoria Super Luxo.

Em quase 20 anos de existência das matrizes classificatórias da EMBRATUR (instituídas em 1978, através da resolução 1118 do Conselho Nacional de Turismo e obrigatória até 1987), apenas 20% da indústria hoteleira nacional mereceu classificação. Os empresários do setor são contra as normas antigas e também contra a proposta apresentada pela EMBRATUR.

O Presidente da ABIH-SC, Luis Carlos Nunes, diz que a hotelaria se recusa a continuar a ser tutelada pelo governo. "O critério de escolha deveria ficar por conta do usuário, a cargo de instituto de normas técnicas privadas ou guia especializado, como o Quatro Rodas", argumenta o Presidente.

Dessa forma, considerando-se que o novo critério da EMBRATUR para a classificação dos hotéis vai preconizar a qualidade do serviço oferecido, o que engloba a qualidade do atendimento, é necessário rever alguns conceitos. A competição não poupa aquele que não se adapta. A questão da adaptação aos métodos de administração transcende ao antigo quesito "atender bem, para atender sempre". Atender bem para atender sempre, é sinônimo de criatividade e inovação.

E criatividade é o que não falta nos hotéis. Os serviços e produtos oferecidos são os mais diversos, dos simples aos sofisticados. O Mayfair Hotel Baglioni, de Nova York oferece o "pilbow bank". São 12 tipos de travesseiros, cheios de água quente ou gelada, para fazer parar o ronco dos hóspedes. O Europe, em Zurich, instalou uma cadeira dobrável sob os chuveiros, para o hóspedes mais idosos. No Mauna Lani Bay, Havaí, os hóspedes podem escolher sua roupa de cama favorita: algodão, linho ou cetim.

O The Peninsula, Hong Kong, colocou uma bandeja móvel no telefone dos quartos, quando puxada, dispõe as horas do mundo inteiro. No salão do Vcer Jahreszeiten,

Hamburgo, uma elegante caixa de madeira apoia uma dúzia de óculos, vários graus, oferecidos aos que esqueceram os seus.

No Brasil, as empresas não são menos criativas, o Maksound Plaza, São Paulo, informa, nas linhas internas de telefone, em português e inglês, os serviços da casa. O Lhotel, oferece o serviço de devolução de objetos. O hotel embala os objetos esquecidos, que vão desde pares de meias e abotadoras, até telefones celulares e notebook, e remete-os para seus proprietários, até para o exterior, sem cobrar qualquer tarifa.

No Caesar Park, além dos apartamentos equipados com um mini-escritório, o hóspede pode contar com um serviço de apoio na área de informática 24 horas, secretária e telex; o próximo passo previsto é oferecer telefones celulares para os hóspedes. O Novotel, São Paulo, exibe um vídeo-texto, transmitido nos televisores dos quartos e no hall principal, apresentando todos os serviços e dependências do hotel.

#### 2.4. Diárias e Taxa de Ocupação

Segundo dados fornecidos pela Internacional Hotel Association-IHA (apud HOTELARIA, suprimentos e serviço 1996 Jan-Fev), as diárias dos hotéis brasileiros estão entre as mais baratas do mundo. Enquanto em um hotel europeu, a taxa média da diária gira em torno de US\$ 70 e no Caribe US\$ 95, no Brasil ela é de US\$ 59,66. Aqui não se cobra o imposto de 5% sobre o valor da diária, nem café da manhã, que no exterior fica em torno de US\$ 20 por casal.

Apesar deste fator, aliado à diversidade dos tipos de estabelecimentos oferecidos no país e a qualidade dos serviços prestados, os hotéis brasileiros ainda terão que percorrer um longo caminho até atingir um espaço significativo na economia mundial. A taxa de ocupação dos hotéis do país nos últimos 10 anos, tem ficado na média dos 50% (a taxa média mundial é de 80%), ou seja, a metade do parque hoteleiro brasileiro está ocioso.

Tabela2: Taxa Ocupacional da Hotelaria Brasileira (Alta estação 94-95 %-período).

Região	Estado	Jan(94)	Fev(94)	Méd.-93	Jan(95)	Fev(95)	Méd.-94	Varição médias
NE	BA	74,5	73,1	53,40	81,52	71,91	54,3	+0,9
NE	AL	84,8	80,7	42,1	86,2	7,2	56,1	+4,0
NE	PE	77,29	68,54	50,49	71,34	73,41	59,32	+8,83
NE	RN	70,00	-	-	90,0	72,5	-	-
NE	CE	89,0	68,0	58,0	91,0	72,0	63,0	+5,0
NE	PI	5,0	45,0	52,0	62,5	55,0	53,0	+1,0
N	AM	40,2	42,0	43,7	-	-	42,0	-1,7
SE	MG	35,0	41,0	54,0	45,0	55,0	59,0	+5,0
SE	RJ	-	-	51,56	-	-	61,0	+9,44
SE	ES	42,5	-	37,5	46,5	42,5	-	+5,0
CO	DF	33,5	35,4	-	37,4	-	45,4	-
S	PR	73,0	49,0	-	48,88	39,03	50,33	-
S	SC	68,86	77,97	38,27	69,96	48,64	55,17	+16,9

Fonte: ABIH, 1996.

De acordo com o Presidente da ABIH, Cícero Sena, a crise da economia interna e o fato de o Brasil não ser um produto vendido no exterior, são dois motivos que ajudam a explicar a baixa taxa de ocupação dos hotéis no país. "A retração da economia brasileira nos últimos anos fez com que os brasileiros colocassem o lazer em segundo plano, mostrando o quanto a crise econômica reflete no turismo interno".

No caso da publicidade, o Brasil gasta com divulgação para o exterior, em torno de US\$ 2 milhões ao ano. Um número inexpressivo quando comparado ao de outros países. A política adotada mundialmente prevê que 2% da receita do câmbio turismo seja aplicada em divulgação e marketing para o setor. Baseado nisso, o valor que deveria ser gasto pelo Brasil ficaria por volta de US\$ 30 milhões.

Segundo Cícero Sena, o turismo interno é feito quase que exclusivamente nos períodos de férias, quando as pessoas saem em busca de lazer e diversão. Pouca atenção é dada para o turismo de negócios. O mercado brasileiro de viagens de negócios já é o terceiro do continente americano, ficando atrás apenas dos EUA e Canadá. É um mercado que vem movimentando, nos últimos anos, grande soma de recursos, chegando a atingir US\$2,47 bilhões somente no Brasil e é responsável por 45% do índice ocupacional nos hotéis.

## 2.5.A Indústria Hoteleira de Santa Catarina

Santa Catarina é um Estado que, sem sombra de dúvida, muito tem a oferecer. Com aproximadamente 530 quilômetros de extensão, oferece lindas, fontes de águas termais, serras e campos, culminando com as mais tradicionais festas típicas de colônias italianas, alemãs, polonesas e portuguesas.

É o Estado com maior número de municípios com potencial turístico do país. Um cadastramento feito pela EMBRATUR, em Agosto de 1994, colocou 135 municípios catarinenses na posição de potenciais focos de atração.

Na última temporada, passaram pelo Estado cerca de 1 milhão e 500 mil turistas (1.443.340 turistas nacionais e 117.679 estrangeiros, na sua maioria argentinos) e deixaram aproximadamente 630 milhões de dólares.

Apesar da queda sensível do número de turistas estrangeiros, que de 1994 para 1996, passou de 335.000 turistas para 117.000, amedrontados pela queda do dólar, o



Plano Real tem impulsionado o turismo interno, propiciando à classe média maiores possibilidades de viagens e lazer.

O número de turistas nacionais que optam por Santa Catarina vem crescendo a cada ano. Em 1994, o Estado computava 1 milhão e 200 mil turistas nacionais, durante a temporada. Já em 96 este saldo passou para 1 milhão e 500 mil visitantes. A receita gerada pelos turistas nacionais -em 94 de US\$386 milhões- saltou na última temporada, para US\$561 milhões.

O turismo representa a principal motivação das viagens feitas ao Estado (82,27%), as viagens à negócios são apenas uma pequena parcela (17,73%). A maioria dos turistas hospedam-se em casa de amigos e parentes ou casas de aluguel (55,82%), porém uma parcela considerável hospeda-se em hotéis (25,34%). Alguns turistas hospedam-se em campings, motel-pensão, albergues ou possuem casa própria (18,84%).

Segundo dados fornecidos pela SANTUR, são classificados 163 estabelecimentos (19.855 leitos) assim distribuídos:

Tabela 3: Número de Hotéis de SC, segundo classificação, ano 96.

	1 estrela	2 estrela	3 estrela	4 estrela	5 estrela	total	UH s	leitos
capital		10	12	07	01	30	2.026	5.091
interior	13	57	43	16	04	133	9.138	14.764
total no estado	13	67	55	23	05	163	11.164	19.855

Fonte: SANTUR, Gerência de Planejamento, 1996.

**Obs:** O número total de hotéis do Estado é estimado em 700 unidades e inclui hotéis classificados e não classificados

## 2.6. A Indústria Hoteleira de Florianópolis

Conta a história que, em 1503, a Ilha foi descoberta por Gonçalo Coelho. Visitada por notáveis navegadores portugueses e espanhóis em expedições ao Atlântico Sul, a saber, D.Nuno Manoel e Cristobal de Haro (1514) e Juan Dias de Solis (1516); em 1526 Sebastian Caboto atribuiu à ilha a denominação atual de Ilha de Santa Catarina, em provável homenagem à sua esposa Catarina de Medrano.

A Ilha da Magia, como é popularmente conhecida, possui, além da herança açoriana refletida no folclore (boi de mamão, pau de fita), na arquitetura (mercado público, casario de Santo Antônio e Ribeirão da Ilha) e no artesanato (cerâmica de barro, rendas de bilro), 42 belas praias distribuídas ao longo de seus 451 Km -principal atrativo turístico.

Na última temporada passaram pela Ilha cerca de 300 mil turistas (215 mil nacionais e 85 mil estrangeiros), sendo que 83,33% deles estavam em busca dos atrativos naturais que a Ilha oferece. A grande maioria dos turistas vem de São Paulo, Paraná e Argentina e, na última temporada, deixaram na cidade 121 milhões de dólares.

Os números a respeito da capacidade hoteleira de Florianópolis são imprecisos e contraditórios. Estima-se que o número de leitos esteja em torno de 16.000 leitos, ou seja, cerca de 200 hotéis. A ABIH-SC, o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis e a própria SANTUR, órgão oficial do governo responsável pelo turismo no Estado, apresentam números diferentes de estabelecimentos hoteleiros

Tabela 4: Número de Hotéis, segundo Entidades.

Entidade	N.de Hotéis	N.de Leitos
Sindicato	180	15.800
Associação	50	7.067
SANTUR	30	5.091

Fonte: Pesquisa de campo, set. 1996.

Esta discordância de dados é explicada pela falta de união das entidades ligadas ao setor, na realização de pesquisas para obter informações precisas. A Associação possui dados apenas dos hotéis associados, a SANTUR possui números apenas dos estabelecimentos classificados e o Sindicato tem dados apenas das empresas ligadas a ele.

A grande reclamação do setor diz respeito a taxa de ocupação dos hotéis. O número de leitos vêm crescendo rapidamente ao longo da última década e, apesar do número crescente de turistas dos últimos anos, a taxa média de ocupação dos hotéis têm se mantido em torno dos 60%. Segundo o presidente da ABIH-SC, Luis Carlos Nunes, a hotelaria na cidade vêm sendo fortemente ameaçada pelo crescimento da hospedagem informal. "Este fator tem contribuído de forma acentuada para reduzir a ocupação dos hotéis ". A hospedagem informal é composta principalmente por casas de aluguel e é utilizada por quase 30% dos turistas que se dirigem a Ilha.

Tabela 5: Meios de Hospedagem mais utilizados nas Temporadas de 94, 95 e 96.

Meio e Hospedagem	1994	1995	1996
Casa-Apto de Aluguel	50,53%	37,20%	30,91%
Hotel	23,77%	16,96%	20,47%
Casa Amigos-Parentes	13,95%	28,12%	30,49%
Outros	11,75%	17,72%	18,13%

Fonte: SANTUR, Gerência de Planejamento, 1996.

Tabela 6: Evolução da Capacidade Hoteleira em Fpolis(N. de leitos).

Localização	1977	1980	1988
Centro	1.190	1.660	2.264
Continente	1.035	1.186	1.725
Praia	770	910	4.167
Total	2.995	3.756	8.156

Fonte: Hoyedo Nunes, UFSC.

## CAPÍTULO 3

### A ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

#### 3.1. Forças Competitivas

As técnicas analíticas desenvolvidas por Michael E. Porter (1986) são de grande importância para a compreensão do comportamento das empresas dentro da indústria e diante do comportamento de seus concorrentes, auxiliando no desenvolvimento de estratégias que permitirão determinar o modo como a empresa irá competir, quais as metas a serem perseguidas e quais as políticas necessárias para executá-las.

Tem-se assim a definição de estratégias competitivas : uma combinação dos fins (objetivos, desafios e metas) pelos quais a empresa está lutando e dos meios (estratégias e políticas) pelos quais a empresa procura atingí-los.

A concorrência em uma indústria não se limita apenas aos participantes já estabelecidos, mas engloba também clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes em potencial . Neste sentido, **Concorrência** pode ser entendida como "rivalidade ampliada" e age no sentido de "diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno" (Porter , 1986, pg 22) . Essa taxa básica competitiva é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo . Tendo em vista a alternativa de investimentos em outras áreas (ativos, indústrias), os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta taxa e as empresas cuja rentabilidade for inferior a este retorno acabarão saindo do negócio . A existência de taxa de retorno superior a do mercado livre estimula o influxo de capital em uma indústria através de novas entradas ou de investimentos adicionais dos participantes.

Um conjunto de forças, o qual Porter designou o nome de "**forças competitivas**", determina até que ponto este influxo de investimentos ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média . O potencial de lucro das indústrias, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido, difere à medida que o conjunto das forças difere . Assim, as forças competitivas são responsáveis pela intensidade da concorrência e pela rentabilidade das empresas; as forças mais acentuadas determinam a formulação das estratégias como forma de encontrar uma posição dentro da indústria em que a empresa possa melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las em seu favor

Os aspectos básicos das cinco forças estabelecidas por Porter (1986) serão apresentados a seguir :

#### a) Ameaça de Entrada

Novas empresas que entram no setor trazem nova capacidade, desejo de conquistar fatias do mercado e, frequentemente, recursos substanciais, o que pode provocar uma situação em que os preços são puxados para baixo e os custos inflacionados, tendo como resultado redução da lucratividade da empresa . A ameaça de entrada no setor depende das barreiras existentes e da reação dos concorrentes já instalados . Se as barreiras forem altas, o entrante pode sofrer retaliações dos participantes já estabelecidos, com isso a ameaça de entrada é pequena .

Para Porter existem sete tipos de barreiras de entrada :

\* **Economias de escala:** referem-se a redução nos custos unitários de um produto, ao mesmo tempo em que aumenta o volume absoluto por período . As economias de escala forçam o novo concorrente a entrar em grande escala, a arriscar-se a forte reação dos existentes, ou de entrar com pequena escala e aceitar desvantagem de custo, ambas as posições são indesejáveis. Elas podem estar presentes em quase toda atividade do processo (fabricação, P&D, marketing).

\* **Diferenciação do produto:** faz com que a empresa tenha sua marca identificada e desenvolve um sentimento de lealdade em seus clientes como resultado de atividades como publicidade e serviço ao consumidor, diferença dos produtos ou simplesmente devido ao fato de terem entrado anteriormente na indústria. A diferenciação obriga o novo concorrente a pesados gastos para superar lealdades dos consumidores, criando, assim, barreiras à entrada. Este investimento na construção de uma marca implica alto risco, porque nada se recupera se a entrada não der certo.

\* **Necessidade de capital :** pode criar barreiras de entrada , principalmente se o investimento de recursos financeiros se destinarem a atividades arriscadas e irreversíveis como a publicidade inicial ou P&D.

\* **Custos de mudanças:** o comprador resiste à mudança e com isto cria barreiras à entrada de novos fornecedores. Exemplos: custos de treinamento dos empregados, de novo equipamento suplementar, de reprojeter o produto ou mesmo custo psíquico de desfazer um relacionamento.

\* **Acesso aos canais de distribuição:** à medida que os canais normais de distribuição do produto estão operando com as empresas existentes, a nova concorrente terá de persuadí-los a aceitar seu produto através de preços mais baixos, verbas para propaganda, etc. e este tipo de investimento reduz lucros.

\* **Desvantagem de custo independente de escala :** algumas vantagens de custo das empresas participantes podem ser impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais , tais como : localização favorecida , subsídios governamentais , tecnologia patenteada do produto (o know-how do produto ou as características do projeto são protegidas por patentes) , curva de experiência, etc.

\* **Política governamental:** pode impor restrições à entrada através de proibições em alguns casos, ao distribuir vantagens e favores sob forma não equitativa, ao exigir e dificultar a concessão de licenças e impor limites ao acesso de matérias primas.

#### b) Rivalidade entre os Concorrentes

Um setor de atividade compreende um grupo de empresas que produzem produtos bem próximos uns dos outros . A rivalidade entre empresas dentro de um setor considerado tem a forma de manobras para obter posição através de táticas como concorrência de preços, guerra de propaganda, lançamento de novos produtos e crescentes serviços e garantias aos clientes . Ela ocorre porque os concorrentes sentem-se ameaçados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição .

Algumas formas de concorrência tendem piorar a situação rentável de toda indústria, como no caso da concorrência de preços que pode ser fácil e rapidamente igualada pelos rivais, reduzindo as receitas para todas as empresas da indústria, à não ser que a elasticidade preço da indústria seja bastante alta .Outras formas de concorrência, como é o caso da publicidade, podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação com benefícios para toda indústria .

A rivalidade se intensifica na presença de certos fatores estruturais :

\* **Crescimento baixo da indústria:** quando a indústria vem crescendo lentamente, a concorrência transforma-se em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expandir-se. Esta situação é mais instável do que aquela em que o crescimento rápido da indústria, permite que as empresas possam melhorar seus desempenhos apenas se mantendo em dia com a indústria, e quando todos os recursos financeiros e administrativos podem ser consumidos na expansão junto com a indústria.

\* **Diversidade comportamental entre concorrentes :** concorrentes com diferentes estratégias, origem, personalidades e relações com suas matrizes têm diferentes metas e diferentes estratégias para competir, podendo continuamente chocar-se entre si .

\* **Ausência de diferenciação ou custos de mudança :** quando o produto ou serviço é percebido como gênero de primeira necessidade ou quase, o comprador baseia sua escolha principalmente no preço e no serviço, resultando em alta pressão para concorrência em preços e serviços . Por outro lado, a diferenciação do produto impede a guerra entre concorrentes, já que os compradores têm preferências e lealdades para com certos fabricantes .

\* **Custos fixos altos em relação ao valor adicionado :** este fator provoca um aumento da pressão sobre as empresas para evitar capacidade ociosa, o que leva frequentemente a cortes acentuados nos preços quando há excesso de capacidade . Outra situação se caracteriza quando o produto fabricado tem estocagem difícil ou cara, tornando as empresas tentadas a mudar ou baixar seus preços para assegurar vendas .

\* **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** quando as empresas são muito numerosas, acreditam poder fazer mudanças sem ser notadas, e mesmo que sejam poucas, relativamente equilibradas em tamanho e recursos, pode haver instabilidade porque elas tendem a lutar entre si e têm os recursos para uma retaliação firme e vigorosa . Se o setor for altamente concentrado ou dominado por uma ou poucas empresas, haverá pouca discussão sobre quem é forte, e o líder (ou líderes) pode impor disciplina ou ter um papel de coordenador, através de meios como, por exemplo, liderança de preços .

\* **Altas barreiras de saída da empresa do setor :** barreiras de saída são fatores econômicos e emocionais que mantêm as empresas competindo em negócios nos quais os retornos sobre os investimentos são baixos ou até negativos .

\* **Grandes interesses estratégicos:** a rivalidade se torna instável se algumas firmas tiverem muitos interesses em jogo com o objetivo de obter sucesso na indústria.

Algumas das principais barreiras de saída são : altos custos fixos de saída, como acordos trabalhistas e custos de reestabelecimento; inter-relação estratégica da empresa a um grupo empresarial , cuja saída pode prejudicar a imagem institucional; aspectos emocionais, tais como orgulho e lealdade aos empregados, restrições governamentais negativa ou desencorajadora devido ao desempenho causado e os efeitos econômicos regionais, etc .

A relação existente entre barreiras de saída e entrada é importante na análise industrial . A situação mais lucrativa é aquela em que as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixa, neste caso a entrada será impedida e os concorrentes malsucedidos abandonarão a indústria . A pior situação é aquela onde há barreiras de entrada baixas e saídas altas pois a entrada é facilitada devido a condições econômicas favoráveis ou circunstâncias temporais, porém quando os resultados se deteriorarem não haverá saída de capacidade de produção. Assim, a capacidade se mantém alta e a rentabilidade baixa . Se as duas barreiras forem altas a entrada será bloqueada, porém as empresas malsucedidas permanecerão e lutarão dentro da indústria; por outro lado, se as duas barreiras forem baixas, não haverá estímulos .

### c) Pressão dos Produtos Substitutos

A sua identificação parte da busca de produtos que possam desempenhar a mesma função que o produto do setor; tais produtos reduzem os retornos potenciais do setor através do limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro . Os produtos substitutos que merecem maior atenção são os que estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade de preço comparado ao produto do setor e os que são produzidos por indústrias que apresentam altos lucros . Neste último caso, os produtos substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento provocar o aumento da concorrência e ocasionar redução de preço ou aprimoramento do desempenho.

### d) Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores competem no setor forçando os preços para baixo, lutado por melhor qualidade e jogando os concorrentes uns contra os outros . A força de cada grupo de compradores depende de circunstâncias quanto a situação no mercado e da importância de suas compras na indústria em relação aos seus negócios totais .

Um grupo de compradores é poderoso quando :

- \* Adquirir uma grande parcela de um determinado vendedor. Compradores de grandes volumes são essencialmente poderosos se a indústria se caracterizar por custos fixos altos e aumentam os interesses em jogo, com o intuito de manter a capacidade instalada.

- \* Os produtos que compra do setor representam parcela significativa dos seus custos ou das compras, sendo que neste caso está propenso a gastar os recursos necessários para comprar a preços favoráveis e de forma seletiva . Se o produto vendido pela indústria representa fração pequena dos custos do comprador, ele tende a ser menos sensível ao preço .

- \* Os produtos que compra do setor são padronizados ou sem diferenciação, pois neste caso, tendo a certeza de encontrar fornecedor alternativo, jogará as empresas vendedoras umas contra as outras .

- \* Enfrentam poucos custos de mudança para mudar de um fornecedor para outro, o que provoca reduzida dependência do comprador a determinados vendedores . Em contrapartida, o poder do comprador é mais intenso se o vendedor enfrenta altos custos de troca

- \* Têm lucros baixos, pois estes são grande estimuladores de custos de compras mais baixos .

- \* Os compradores são uma ameaça de integração para trás, estando, pois, em posição de negociar concessões . Quando fabricam algo que também compram, têm um conhecimento detalhado dos custos, o que lhes dá grande ajuda nas negociações . Esse poder pode ser parcialmente neutralizado se as empresas do setor ameaçarem com uma integração no outro sentido .

- \* O produto do setor não pesa na qualidade dos produtos ou serviços do comprador, pois, quando a qualidade é muito afetada pelos produtos do setor, os compradores discutem menos o preço .

- \* O comprador é muito bem informado, inclusive sobre preços do mercado e até sobre os custos do fornecedor, sendo que isso lhe dá maior poder de barganha do que se tivesse pouca informação .

### e) Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer influencia sobre os participantes através do aumento de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços . Por esse meio, eles podem comprimir a lucratividade de um setor que não tenha capacidade de repassar seus aumentos de custos para seus clientes .

Um grupo de fornecedores é poderoso quando :

\* Poucas empresas dominam o setor ou a concentração é maior do que a existente no setor para o qual vendem, isto porque fornecedores que vendem para compradores mais pulverizados têm normalmente melhores condições de exercer influência considerável sobre preços, qualidade e condições de venda .

\* Não está obrigado a lutar contra produtos substitutos para vender ao setor pois o poder dos fornecedores, mesmo quando grandes e poderosos, pode ser questionado se eles tiverem de concorrer com produtos substitutos .

\* O setor não é um cliente importante do grupo de fornecedores; se o setor for um cliente importante, os fornecedores vão querer protegê-lo através de preços razoáveis e assistência em atividades como, por exemplo, P & D .

\* O produto dos fornecedores é um insumo importante no sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto .

\* Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados e, ou, eles conseguem criar custos de mudança, isto porque a diferenciação ou o custo de mudança tiram do comprador a chance de jogar os fornecedores uns contra os outros . Por outro lado, se o fornecedor se enfrentar com este tipo de custo, o efeito será contrário .

### 3.2.Estratégias Genéricas

Porter (1986) identifica três estratégias básicas que podem ser utilizadas sozinhas ou em combinação , capazes de dar à empresa uma posição de defesa contra seus concorrentes : liderança de custo , diferenciação e enfoque . Cada uma delas implica em satisfazer algumas condições como investimentos constantes , supervisão intensa ou determinadas habilidades , e traz consigo riscos implícitos , como por exemplo , aprendizado de baixo custo para novas empresas que entram na indústria por meio da imitação . De uma maneira geral os riscos de seguir as estratégias são dois : falhar em alcançar ou manter a estratégia e o desgaste das vantagens proporcionadas pelas estratégias a medida que a indústria evolui .

### a) Liderança de Custo Total

Esta estratégia consiste em obter a liderança no custo total através de políticas funcionais orientadas para este fim. Esta liderança requer construções de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como publicidade, P&D, etc. Para tanto faz-se necessário atenção administrativa constante ao controle dos gastos, custo baixo em relação aos concorrentes é o ponto principal.

Apesar da presença intensa das forças competitivas, uma posição de custo reduzido proporciona retornos acima da média na indústria. Esta posição dá a empresa proteção contra :

\* **A rivalidade intensa de outros concorrentes**, pois devido aos seus custos menores, a empresa ainda estará obtendo retornos quando seus concorrentes alcançarem o ponto de lucro zero;

\* **Os compradores poderosos**, pois seu poder de barganha só é efetivo no sentido de forçar reduções de preço até o nível dos da empresa mais eficiente;

\* **Os fornecedores poderosos** , pois os custos menores da empresa permite-lhe maior flexibilidade na absorção de aumentos nos preços dos insumos;

\* **A entrada de novos concorrentes**, pois os fatores que conduzem a uma posição de menor custo geralmente criam barreiras para a entrada de novas empresas em termos de economias de escala ou vantagens comparativas de custo;

\* **Os produtos substitutos**, pois a empresa com menor custo estará mais bem preparada que seus concorrentes para enfrentar a entrada de produtos semelhantes.

### b) Diferenciação

Consiste em criar algo reconhecido como único no âmbito de toda industria e pode ser executada através de vários métodos como imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, design e serviços sob encomenda. A diferenciação proporciona proteção contra:

\* **A rivalidade competitiva**, devido a lealdade dos clientes em relação a marca, o que os torna menos sensíveis ao preço e possibilita margens maiores, incluindo a necessidade de uma posição de baixo custo;

\* **A entrada de novos concorrentes**, pois a lealdade à marca cria barreira de entrada uma vez que os mesmos terão de superar tal obstáculo se desejarem buscar posição sustentável de longo prazo;

\* **Os produtos substitutos**, pois a empresa diferenciada estará mais bem preparada que seus concorrentes para enfrentar a entrada de produtos semelhantes;

\* **Os fornecedores poderosos**, devido as margens mais altas alcançadas que permitem a empresa maior flexibilidade na absorção de aumentos nos preços das matérias primas;

\* **Os compradores poderosos**, pois a diferenciação impede a proliferação ou mesmo a existência de alternativas comparáveis, reduzindo significativamente o poder de pressão de tais clientes.

Uma posição diferenciada requer: concessões em termos de custos à medida que as atividades necessárias para criá-las se tornam dispendiosas, como investimentos em pesquisa e no design de produtos, utilização de materiais de alta qualidade ou ainda a prestação de assistência aos clientes, habilidade de marketing, tino criativo, reputação da



empresa como líder em qualidade ou tecnologia, tradição na indústria ou combinação de habilidades trazidas de outros negócios, ambiente ameno para atrair mão de obra qualificada, cientistas ou pessoas criativas, etc .

### c) Ênfoco

Consiste em concentrar esforços em determinado grupo de clientes, segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Enquanto as estratégias de menor custo e diferenciação têm por alvo o setor ou a indústria como um todo, o enfoque serve a determinado segmento de forma mais completa e efetiva que seus concorrentes que competem em áreas mais amplas. Como resultado, a empresa atingirá um status diferenciado por melhor atender as necessidades do segmento-alvo, uma posição de menor custo nesse segmento, ou ainda ambos os aspectos

### 3.3. Grupos Estratégicos

As empresas em uma indústria podem competir através de diferentes estratégias. Quando um grupo de empresas seguem estratégias semelhantes ao longo das dimensões , tem-se um **Grupo Estratégico**. Uma vez que as empresas tenham se constituído em grupos, elas se assemelham de diversas maneiras: podem ter a mesma parcela de mercado, podem reagir ou serem afetadas do mesmo modo a acontecimentos externos ou movimentos competitivos, etc.

A existência de grupos estratégicos é observada através da análise das dimensões estratégicas competitivas, que captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma indústria. Algumas destas dimensões são:

\* **Identificação de marcas:** é a maneira como a empresa identifica sua marca (propaganda, força de venda, etc.) evitando competir de forma usual via preço ou outra variável.

\* **Liderança tecnológica:** é a forma com que a empresa lida com a liderança tecnológica "versus" imitação .

\* **Posição de custo:** é a maneira com que a empresa busca redução de custo via investimento em instalações ou equipamentos .

\* **Atendimento:** é a forma com que a empresa presta serviços complementares, como por exemplo assistência técnica .

\* **Especialização:** é o grau de esforço concentrado em termos da amplitude de sua linha, segmentos de público-alvo e mercado geográfico atendido.

\* **Qualidade do produto:** é o nível de qualidade do produto relacionado às matérias-primas, especificações, características, etc.

\* **Alavancagem:** é o grau de alavancagem financeira e operacional disponível pela empresa.

\* **Política de preço:** é a posição relativa de preço no mercado.

Em geral, estas dimensões estão relacionadas entre si e formam um conjunto consistente, a empresa que possui preço baixo normalmente tem menor custo e boa qualidade .

Uma industria pode ter apenas um grupo se todas as empresas seguem a mesma estratégia ou, vários grupos, onde cada empresa (ou um conjunto de empresas) constitui um grupo diferente. No caso raro da existência de um único grupo, todas as empresas terão o mesmo nível potencial de rentabilidade sustentável . Por outro lado, se

existir vários grupos estratégicos em uma indústria , este potencial será diferente devido ao impacto das cinco forças competitivas que produzirão efeitos diferentes sobre grupos diferentes . Neste caso os níveis de **Barreiras de Mobilidade** que concedem a certas empresas vantagens sobre as outras será diferente.

Segundo Porter (1986, pg 136), barreiras de mobilidade são "fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra. Os mesmos fatores econômicos básicos que conduzem à barreiras de entrada podem ser enquadrados de modo mais generalizado como barreiras de mobilidade ". O potencial de lucro será maior nas empresas de grupos estratégicos que tenham altas barreiras de mobilidade do que em grupos que tenham baixas barreiras de mobilidade. Se não houver a presença de barreiras de mobilidade, as empresas bem sucedidas correm o risco de serem imitadas pelos concorrentes e sua rentabilidade tende a igualar-se salvo pelas diferenças em suas habilidades de executar a melhor estratégia.

Assim como grupos estratégicos diferentes são protegidos por barreiras de mobilidade diferentes, eles gozam de graus diferentes de negociação com clientes e fornecedores (suas estratégias podem lhes conferir graus diferentes de vulnerabilidade a compradores e fornecedores comuns ou incomuns com níveis diferentes de poder de negociação) e diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos (o fato de atenderem a clientes diferentes, operarem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica ou enfocarem diferentes partes da linha de produtos, pode tornar os grupos mais ou menos vulneráveis a substitutos).

Em geral, a existência de vários grupos em uma indústria provoca o aumento da rivalidade , pois implica em maior diversidade ou assimetria entre as empresas na indústria. Segundo Porter (1986), há quatro fatores que determinam a intensidade com que os grupos estratégicos em uma indústria irão interagir na competição por clientes :

- \* A interdependência no mercado entre os grupos, ou o grau de sobreposição dos clientes visados ;
- \* A diferenciação do produto atingida pelos grupos ;
- \* O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos ;
- \* O distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias.

Estes fatores se interrelacionam para determinar o padrão de rivalidade para clientes entre os grupos estratégicos em uma indústria. Por exemplo, uma situação instável e de concorrência intensa é aquela em que os diversos grupos, seguindo estratégias diferentes estão competindo pelo mesmo cliente básico. Por outro lado, uma situação mais estável (e lucrativa) é aquela em que existem apenas poucos grupos estratégicos grandes que competem por clientes distintos com estratégias que não diferem a não ser em poucas dimensões .

## CAPÍTULO 4

### UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PORTER NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Tendo em vista a importância das cinco forças competitivas, como responsáveis pela intensidade da concorrência e pela indicação de estratégias que permitem encontrar uma posição dentro da indústria, em que a empresa possa melhor se defender contra estas forças, ou influenciá-las a seu favor, cabe agora analisar o comportamento da indústria hoteleira da Grande Florianópolis diante da presença destas forças.

Para tanto recorreu-se a aplicação de um questionário em quatorze empresas que fazem parte da indústria hoteleira, escolhidas aleatoriamente, localizadas no centro da cidade de Florianópolis e no continente. O questionário, respondido em entrevista por gerentes, proprietários ou funcionários, compunha-se de perguntas a respeito da empresa e do setor hoteleiro florianopolitano e permitiu identificar a presença ou a ausência de algumas forças competitivas, bem como das estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os concorrentes.

O questionário foi aplicado em três hotéis padrão 4 estrelas (Baia Norte, Castelmar e Diplomata), seis hotéis padrão 3 estrelas (Querência, Ivoram, Faial, Valerim, Cambirela e Itaguaçu), três hotéis padrão 2 estrelas (Veleiro, Kennedy e Bruggman), e dois hotéis padrão 1 estrela (Aldo e Nelso).

Alguns dados das empresas analisadas, bem como suas principais características estão descritas abaixo:

#### Hotel Diplomata

Localizado no centro da cidade, na rótula da Rodoviária Rita Maria, foi fundado em 1985 e possui classificação 4 estrelas. O hotel é composto de noventa apartamentos de luxo e cinco suites (aproximadamente 190 leitos), e de sessenta e três funcionários. A infra-estrutura do hotel oferece, além de apartamentos completos com TV, 2 telefones (1 no quarto e outro no banheiro), ar condicionado, banheira, cofres individuais, programação de vídeo cassete e música ambiente; 1 salão de convenções com capacidade para 250 pessoas, quadra esportiva, sauna, piscina adulto e infantil, restaurante panorâmico, piano bar, café colonial (encomendado com antecedência), e um ponto de apoio para hóspedes na praia de Cachoeira do Bom Jesus. O preço das diárias varia de acordo com número de pessoas e com o tipo de apartamento. Na data da pesquisa, os preços praticados pela empresa eram os seguintes:

Apartamento simples - R\$ 85,00

Apartamento duplo - R\$ 100,00

Suite executiva - R\$ 120,00

Suite presidencial - R\$ 150,00

#### Best Western Castelmar Hotel

Localizado no centro de Florianópolis, próximo a ponte Hercílio Luz, foi fundado em 1984, e possui classificação 4 estrelas. O hotel é composto de 192 apartamentos, sendo 72 standart (até 3 pessoas), 72 luxo (até 4 pessoas), 36 moradas (até 6 pessoas), e 12 suite casal, aproximadamente 720 leitos e seu quadro funcional é composto de 82 empregados. Além dos apartamentos com TV com sistema Globosat, ar condicionado, 2 telefones, frigobar, som ambiente, banheira e cofres individuais, o hotel

oferece 15 salões moduláveis para convenções, com capacidade para até 600 pessoas, quadra de esportes, sauna, piscina adulto e infantil, restaurante, sala de jogos, loja de artesanato, boutique, cabeleireiro, agência de turismo e locação de carros. O preço das diárias varia de acordo com o número de pessoas:

Apartamento Standart - R\$ 75,20

Apartamento Luxo - R\$ 92,80

Apartamento Conjugado - R\$ 108,00 (triplo)

#### Baia Norte Palace Hotel

Localizado à beira mar, na Avenida Beira Mar Norte, o hotel tem classificação 4 estrelas, e foi fundado em 1985. No ano de 1995, foi vendido à família Peters do Rio Grande do Sul, e desde então, tem passado por profundas reformas administrativas. O estabelecimento possui 102 apartamentos (216 leitos) e 67 funcionários. Todos os apartamentos possuem TV, ar condicionado, som ambiente, frigobar, e telefone. O hotel oferece aos hóspedes bar, restaurante, sala de jogos, piscina, e 3 salões de reuniões com capacidade para até 150 pessoas. O preço da diária para 1 pessoa é de R\$ 64,00 e para 2 pessoas, R\$ 76,00, a suite luxo custa R\$ 163,00 para 2 pessoas.

#### Querência Palace Hotel

Fundado em 1952, é um dos mais antigos hotéis 3 estrelas da Ilha. Localizado na Rua Jerônimo Coelho, no coração da cidade, o hotel possui 69 apartamentos (145 leitos) e quinze funcionários. As acomodações são simples, sem muito luxo, porém confortáveis, possuem TV, telefone, frigobar, ar condicionado e aquecimento central. O hotel oferece ainda sala de jogos, salão para reuniões para 60 pessoas e bar. O preço das diárias varia de R\$ 45,00 para uma pessoa, R\$ 70,00 para duas pessoas e R\$ 90,00 para 2 pessoas, em suite luxo.

#### Ivoram Palace Hotel

Localizado na Avenida Hercílio Luz, ao lado do Clube 12 de Agosto, iniciou suas atividades em 1973 e tem classificação 3 estrelas. Possui 32 apartamentos (70 leitos), com TV, ar condicionado, cofre individual, telefone, música ambiente, frigobar e restaurante. O quadro funcional da empresa é composto de 15 funcionários, e o preço das diárias é de R\$ 45,00 para apartamentos simples e R\$ 70,00 para apartamentos duplos.

#### Hotel Faial

Desde 1978, localizado no alto da Rua Felipe Schmidt, possui 64 apartamentos (128 leitos), e 44 funcionários. O hotel tem padrão 3 estrelas e oferece, além de apartamentos com TV, ar condicionado, frigobar, telefone, cofre individual, som, salão de convenções para 40 pessoas, sauna, piscina e restaurante. A diária cobrada por 1 pessoa é de R\$ 78,00 e R\$ 98,00 para 2 pessoas.

#### Hotel Valerin Plaza

Sendo padrão 3 estrelas, é composto de 105 apartamentos (aproximadamente 110 leitos), com TV, telefone, som ambiente, ar condicionado e

frigobar, sendo algumas suítes com sauna e banheira de hidromassagem. Localizado há 4 anos à Rua Felipe Schmidt, o hotel oferece ainda, restaurante e salão de convenções para 120 pessoas, e possui 40 funcionários à serviço da empresa. O preço das diárias cobrado na época da pesquisa era de R\$ 54,00 para 1 pessoa, R\$ 69,00 para 2 pessoas e R\$ 95,00 para suíte luxo.

### Cambirela Hotel

Fundado em 10.10.91, no estreito, é o mais moderno 3 estrelas da Grande Florianópolis. Suas instalações e serviços em muito se assemelham aos hotéis 4 estrelas da cidade. Com 95 apartamentos (230 leitos), sendo 75 deles Luxo, 20 Super-luxo (2 especiais para deficientes físicos), e 5 Suítes com hidromassagem e sala de estar, e 85 funcionários, a empresa possui 2 centros de convenções com capacidade para 200 e 600 pessoas, com sistema de projeção, audio e telão, piano-bar, sauna com capacidade para 60 pessoas, sala de jogos, piscina térmica, e restaurante que, aos sábados de inverno, oferece a tradicional feijoada, frequentada por gente de toda a cidade. O preço cobrado pelo Cambirela Hotel por apartamento Single é de R\$ 92,00, Duplo R\$ 112,00, e Triplo R\$ 132,00.

### Hotel Itaguaçu

Localizado à 3 Km do centro de Florianópolis, à Avenida Ivo Silveira, o hotel tem classificação 3 estrelas, e é muito conhecido pelo tradicional café colonial (com 60 variedades de produtos), servido todas as tardes do ano. Foi fundado em 1982, e possui 102 apartamentos (280 leitos), com TV, telefone e ar condicionado, piscina adulto e infantil, sala de jogos, bar executivo, restaurante, salão de convenções para 200 pessoas e sala de reuniões para 50 pessoas. O hotel dispõe de 52 funcionários, e os preços das diárias são: R\$ 35,00 para 1 pessoas (Standart), R\$ 62,00 para 2 pessoas (Standart), R\$ 65,00 para 1 pessoa (Luxo), e R\$ 75,00 para 2 pessoas (Luxo).

### Hotel Veleiro

Desde 1988, o hotel localiza-se próximo ao Iate Clube Veleiros da Ilha, e tem padrão 2 estrelas. Possui 106 apartamentos (180 leitos), com TV, ar condicionado, telefone e frigobar, e 22 funcionários. Oferece locação de veículos (Auto Locadora Veleiro Rent a Car), City Tour, Translado, ancoradouro de barcos e piscina. O preço cobrado por uma diária varia de acordo com a posição do apartamento:

- De frente para o mar - R\$ 30,00 (1 pessoa);
- R\$ 40,00 (2 pessoas);
- R\$ 55,00 (3 pessoas);
- R\$ 65,00 (4 pessoas);
- Lateral com ar condicionado - R\$ 25,00 (1 pessoa);
- R\$ 35,00 (2 pessoas);
- R\$ 50,00 (3 pessoas);
- R\$ 60,00 (4 pessoas);
- Lateral sem ar condicionado - R\$ 18,00 (1 pessoa);
- R\$ 30,00 (2 pessoas);
- R\$ 43,00 (3 pessoas);
- R\$ 55,00 (4 pessoas).

### Hotel Bruggman

Funcionamento desde 1965, no Estreito, é um dos mais antigos e tradicionais hotéis do continente. Com classificação 2 estrelas, possui 97 apartamentos (210 leitos) para até 5 pessoas, equipados com TV, ar condicionado, telefone e frigobar. Oferece restaurante e sala de reuniões com capacidade para 30 pessoas. Possui 22 funcionários. O preço praticado na data da pesquisa era de R\$ 35,00 para 1 pessoa, R\$ 50,00 para 2 pessoas, R\$ 60,00 para 3 pessoas, R\$ 75,00 para 4 pessoas e R\$ 85,00 para 5 pessoas.

### Hotel Kennedy

Localizado na Avenida Central de Campinas e fundado em 1990, o hotel possui padrão 2 estrelas. Recentemente passou por reformas e duplicou suas instalações, passando a oferecer 60 apartamentos (100 leitos), equipados com TV, ar condicionado, telefone e frigobar, restaurante e sala de reuniões para 50 pessoas. Possui 18 funcionários e cobra diárias de R\$ 30,00 (apto solteiro) e R\$ 48,00 (apto casal).

### Hotel Aldo

Em funcionamento desde 1986, em Campinas, o hotel possui padrão 1 estrela, tem 26 apartamentos e 6 funcionários. A administração da empresa é feita diretamente pelos proprietários, e é um dos poucos hotéis nível 1 estrela que oferece restaurante, café da manhã e apartamentos com TV e telefone. O preço das diárias é de R\$ 15,00 para 1 pessoa e R\$ 23,00 para 2 pessoas.

### Hotel Nelso

Fundado em 1977, padrão 1 estrela, é um dos mais antigos hotéis de Campinas, possui 30 apartamentos e 10 quartos (sem banheiro), e tem 5 funcionários. Cobra diária de R\$ 15,00 para 1 pessoa e R\$ 20,00 para 2 pessoas.

## 4.1. Forças Competitivas

### 4.1.1. Ameaça de Entrada

Segundo Porter (1986, p. 25), "Novas Empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais".

A possibilidade de entrada de novas empresas em uma indústria depende das barreiras de entrada, das 6 barreiras apresentadas pelo modelo de Porter, verificou-se a presença de 4 barreiras agindo nas empresas do setor hoteleiro da cidade. São elas: necessidade de capital, economias de escala, diferenciação do produto e política governamental.

A dificuldade da entrada de novos concorrentes na indústria hoteleira é principalmente identificada através da **necessidade de capital**. Segundo o proprietário do Hotel Kennedy, o capital inicial necessário para a construção de um hotel padrão 2 estrelas, com 60 apartamentos gira em torno de R\$ 1.500.000,00 e seu retorno é de , no mínimo, cinco anos.

Na pesquisa realizada, 100% das empresas analisadas observam a necessidade de grande volume de capital para estabelecer-se no setor e 100% delas admitem que este fato pode constituir-se em empecílio para a entrada de novas empresas.

Assim, a necessidade de investir alto volume de capital no empreendimento torna-se uma barreira de entrada para aquelas empresas que desejam instalar-se na indústria.

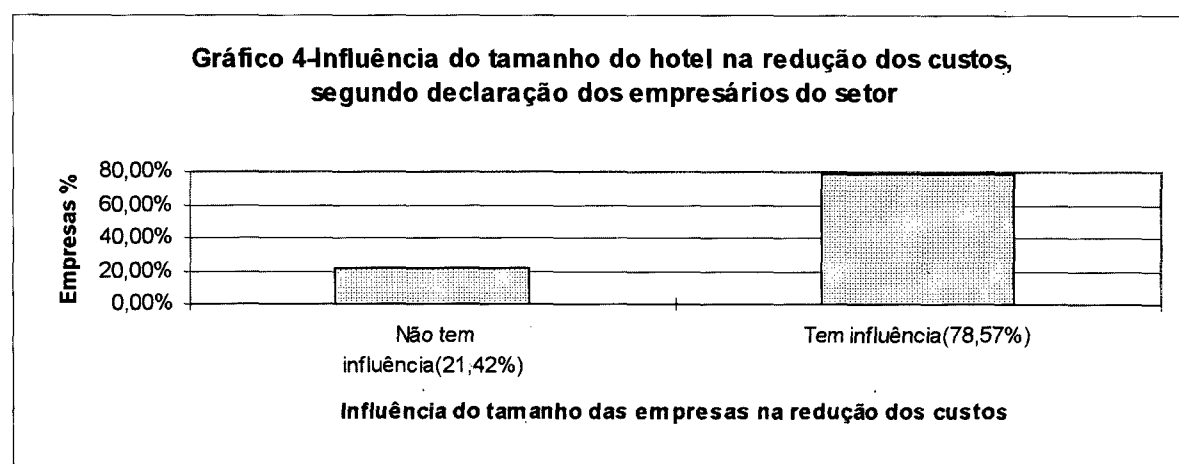
Tendo em vista o fato de as principais fontes de **economias de escala** - especialização e divisão do trabalho- estarem intimamente relacionadas com o tamanho da unidade de produção (é possível maior divisão do trabalho nas grandes fábricas do que nas pequenas; as maiores fábricas podem fazer uso mais completo dos insumos especializados; etc.), observa-se que as grandes empresas que compõe a indústria hoteleira até poderiam obter vantagens de custos frente as pequenas se estivessem usufruindo totalmente de sua capacidade instalada.

Devido a baixa taxa de ocupação verificada em toda a indústria, em torno de 66% na alta temporada, têm-se que as grandes empresas não conseguem diluir seus custos unitários tão bem quanto as pequenas, em função da complexidade de suas estruturas. As grandes, independentes de estarem com 50 ou 100% de suas capacidades ocupadas, precisam manter todas as suas instalações e serviços (piscina, sauna restaurante, etc.) em pleno funcionamento, durante o ano todo. E, estes tipos de serviços, que não são oferecidos pelas pequenas empresas, dispendem uma quantia significativa de recursos que oneram suas despesas .

Neste sentido, as empresas que desejarem se instalar no setor e optarem por ser "grandes empresas", poderão ser dissuadidas a entrar em função dos altos custos de manutenção das grandes firmas (Barreira).

Assim, de forma geral, mesmo que os hotéis possam usufruir de economias de escala, elas podem não se traduzir em custos unitários mais baixos devido a baixa taxa de ocupação dos estabelecimentos.

Dos quatorze hotéis entrevistados, 78,57% admitem que o tamanho do hotel influencia na redução dos custos, ou seja, um pequeno hotel pode ter custos médios mais baixos do que um grande estabelecimento. Os entrevistados dos hotéis Itaguaçu, Veleiro e Bruggman foram unânimes em afirmar: "O número ideal de apartamentos para um hotel é de até 60 unidades, acima disso só dá prejuízo.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

A **diferenciação** foi claramente observada como barreira de entrada nas empresas hoteleiras em setores como serviços "extras" oferecidos, atendimento e localização. As novas empresas que desejarem estabelecer-se na indústria terão que escolher uma boa localização, oferecer um atendimento diferenciado e novidades nos

serviços extras, entre outras coisas, para diferenciá-los das demais e atrair o maior número de clientes possível.

Os serviços básicos oferecidos pelos hotéis (cama, TV, ar condicionado, frigobar) são semelhantes em quase todas as empresas. O que os diferencia são os serviços extras oferecidos, como por exemplo, loja de conveniências, serviços de secretária, traslado do aeroporto para o hotel, etc. Um bom exemplo deste tipo de serviço é o oferecido pelo Hotel Castelmar, que além de apartamentos totalmente equipados, restaurante e sauna, oferece ainda, no hall principal, loja de artesanato, cabeleireiro, boutique, agência de turismo e locação de carros.

Na pesquisa realizada, dois hotéis ressaltaram os serviços exclusivos oferecidos por eles como forma de isolá-los na luta competitiva. O Hotel Itaguaçu e o Hotel Veleiro oferecem café colonial e ancoradouro de barcos, respectivamente, e utilizam estes serviços como forma de diferenciação, para se sobreporem às demais, pois nenhuma outra empresa possui serviço semelhante.

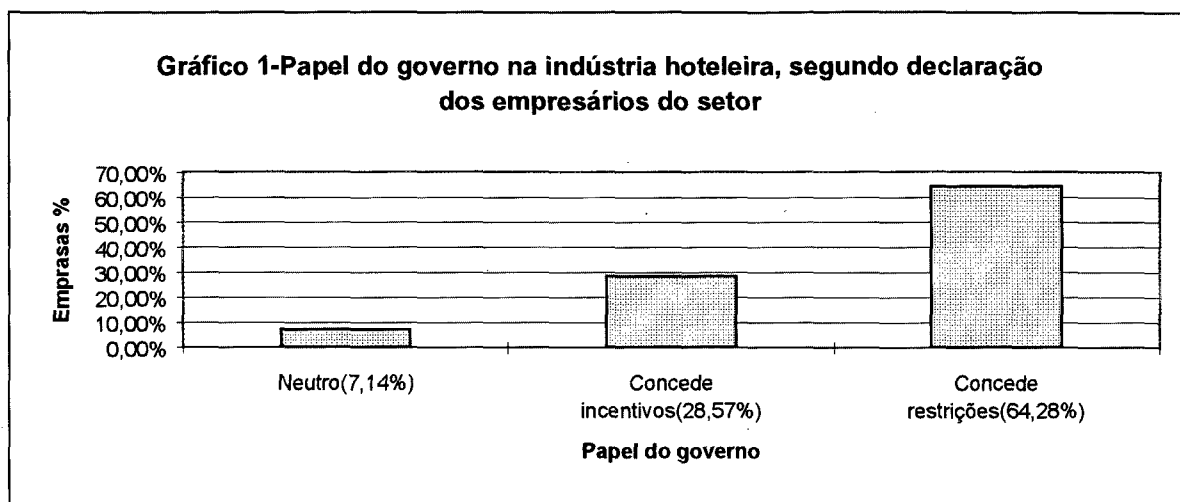
Este tipo de barreira encontra-se mais presente nos grandes hotéis em função da maior diversidade dos serviços oferecidos; nos pequenos hotéis não é comum encontrar vários tipos de serviços, normalmente eles oferecem apenas os essenciais.

O atendimento oferecido nos hotéis também é uma forma de diferenciação utilizada pelas empresas para se sobreporem às demais, podendo agir como barreira à entrada para novas empresas. Dois hotéis podem ter o mesmo valor para suas diárias, e podem oferecer os mesmos serviços aos seus clientes, o que pode diferenciá-los é um sorriso no rosto e um "Muito Obrigado, Volte Sempre!" de seus funcionários.

Outra forma de diferenciação usada como barreira à entrada na indústria hoteleira é a localização. Este fator pode dissuadir a entrante potencial, pois terá que dispendir uma grande quantia de recursos para adquirir um terreno com boa localização, centralizada, silenciosa e de fácil acesso. O Hotel Baía Norte possui todas estas vantagens, sua localização é privilegiada. Os hóspedes, nas varandas de frente para o mar, desfrutam de uma bela paisagem da centenária Ponte Hercílio Luz e de toda Av. Beira Mar Norte. Este é o caso também dos hotéis Diplomata e Veleiro. Já no caso do Hotel Itaguaçu, localizado entre uma garagem de ônibus e uma empresa de impressão de jornais, além de ter como "vizinho" um canal de esgoto a céu aberto, a localização não é das melhores.

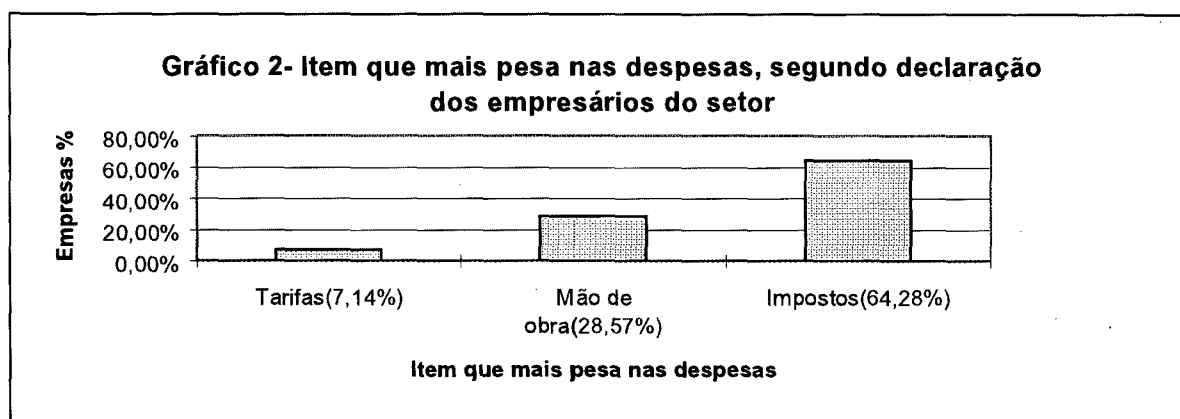
A **política governamental** exerce influência negativa sobre as empresas do setor, podendo constituir-se em barreira para as entrantes em potencial. Na pesquisa realizada, 64% das empresas admitem que o governo atrapalha o setor, na medida em que cobra altos impostos e tarifas e concede poucos benefícios (facilidade de empréstimos, descontos, etc.), 28% das empresas acham que ele incentiva o setor e, apenas 7,1% acham que o governo é neutro, ou seja, não exerce influência positiva ou negativa sobre as empresas do setor hoteleiro.





Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

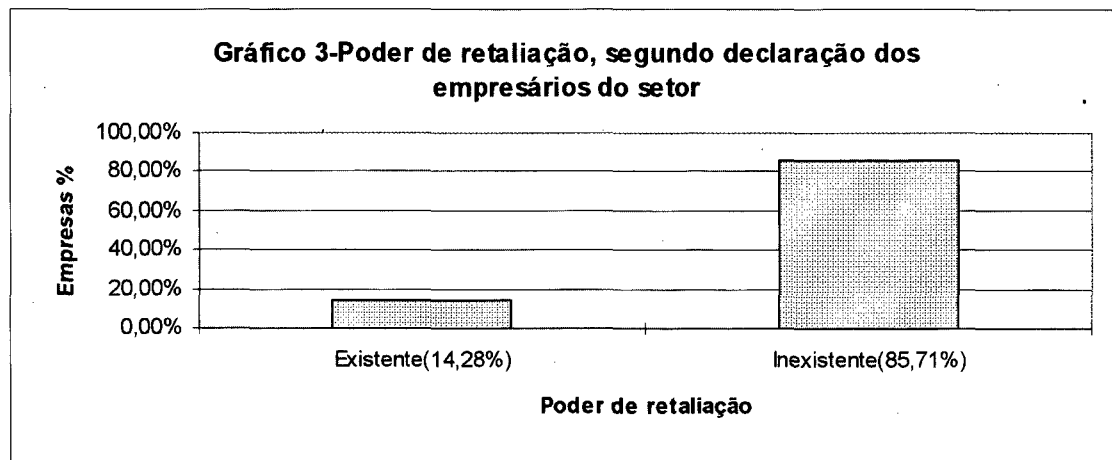
Quando questionadas à respeito dos itens que mais pesam nas despesas das empresas, 64,28% delas responderam ser os impostos o item que mais influencia as suas despesas (28,57% afirmam ser a mão de obra o item que mais pesa nas despesas e apenas uma empresa, ou seja, 7,14%, acha que é tarifas o item mais oneroso).



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Algumas barreiras de entrada como custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e algumas desvantagens de custo independentes de escala (curva de aprendizagem ou experiência, subsídios oficiais, acesso favoráveis às matérias primas e tecnologia patenteada do produto), não foram observadas nas empresas analisadas. Todas as empresas possuem fácil acesso à compra de matérias primas e, no caso específico do Hotel Querência, a curva de experiência pode ser vista como um ponto negativo. O hotel, padrão 3 estrelas, fundado em 1952, é um dos mais antigos da cidade e parece não ter aprimorado suas instalações e serviços ao longo dos anos ou absorvido novas técnicas de administração capaz de melhorar seu desempenho. Há computador, porém ele é pouco utilizado, os funcionários são pouco qualificados, não possuem uniformes e a administração é tipicamente familiar, onde os proprietários centralizam as decisões e detém as principais informações sobre a empresa.

O **poder de retaliação**, como forma de tornar difícil a permanência da empresa recém-chegada ou mesmo desencorajá-la a entrar no setor hoteleiro, não é observado na opinião de 85,7% das empresas pesquisadas. Apenas dois hotéis admitem poder baixar seus preços de tal forma que a nova empresa não consiga alcançá-los.

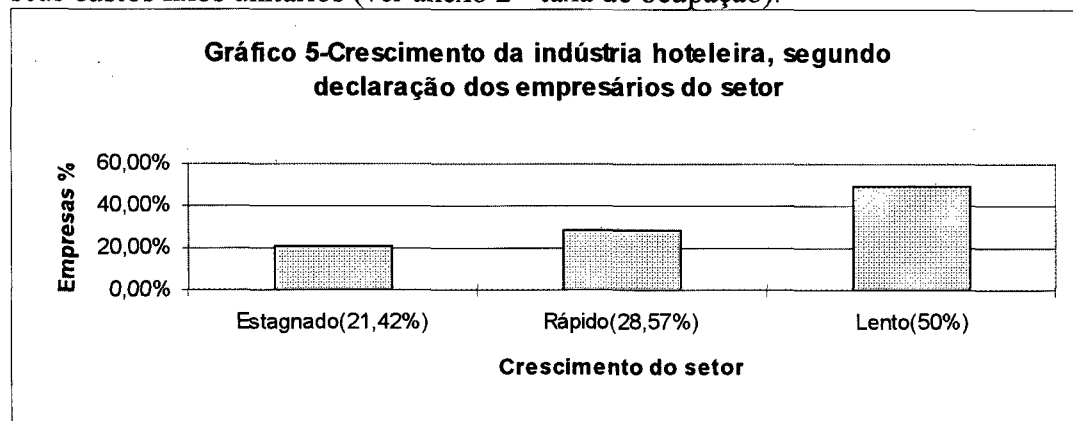


Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

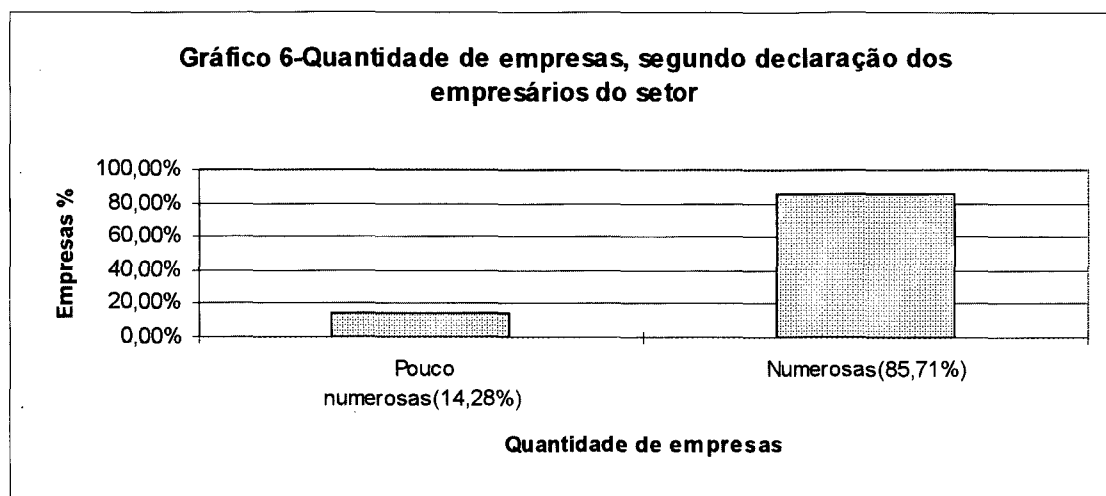
#### 4.1.2. Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes da indústria hoteleira florianopolitana pode ser diagnosticada através de vários fatores. Além do lento crescimento do setor (50% das empresas pesquisadas afirmam ser lento o crescimento da indústria hoteleira, 28,57% afirmam ser rápido e 21,42% acham que o setor está estagnado) e do grande número de empresas que compõe a indústria (85,7% dos hotéis acham que as empresas que compõe o setor são numerosas e apenas 14,2%, ou seja, dois hotéis, acham que as empresas da indústria hoteleira são pouco numerosas), elementos que evidenciam a rivalidade entre os concorrentes, há outro importante aspecto a ser analisado, que é a capacidade ociosa das empresas do setor. Os hotéis têm taxa média de ocupação em torno de 60%, em alguns meses podem alcançar valores próximos de 10%.

Esta grande ociosidade conduz as empresas à forte competição pelos menores preços, para poder obter o maior número possível de clientes e reduzir ao máximo seus custos fixos unitários (ver anexo 2 - taxa de ocupação).



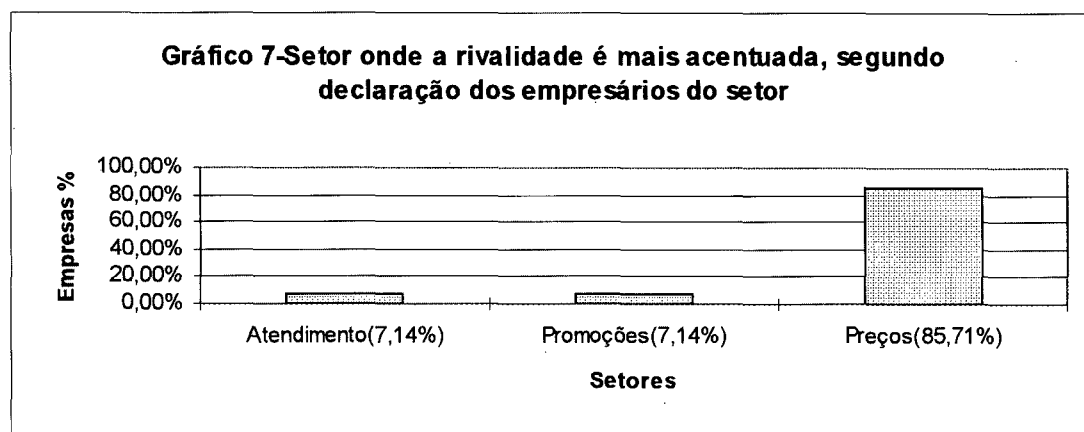
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

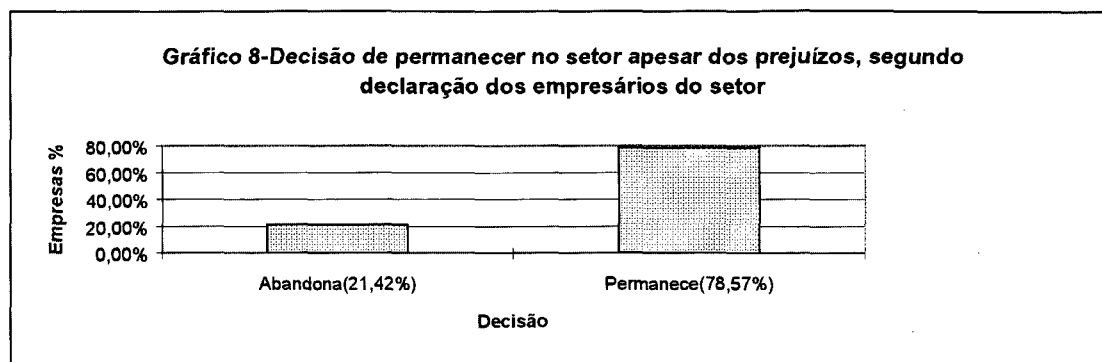
Quando os hotéis foram questionados à respeito do setor onde a rivalidade entre as empresas é mais acirrada, as respostas foram as seguintes : 85,7% acham que a rivalidade é mais intensa na concorrência por preços, 7,1% (apenas uma empresa) acha que a rivalidade é mais intensa na concorrência pelo melhor atendimento e 7,1% acha que rivalidade é mais intensa na concorrência via promoções.

O fato de hotéis, com o mesmo número de estrelas, oferecerem serviços diferenciados, permite que seus preços distingam-se uns dos outros. O Hotel Cambirela, padrão 3 estrelas, cobra R\$92,00 por pessoa por uma diária em apartamento simples, enquanto que o Hotel Itaguaçu, também padrão 3 estrelas, cobra R\$35,00 pelo mesmo tipo de apartamento. A diferença está no tipo de serviço oferecido pelos dois estabelecimentos. Além de apartamentos mais sofisticados, o Hotel Cambirela possui instalações mais modernas e confortáveis, fácil acesso e um amplo salão de convenções com capacidade para até 600 pessoas.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Outros fatores, como barreiras de saída elevadas (78,57% das empresas pesquisadas tomariam a decisão de permanecer no setor mesmo se a empresa auferisse prejuízo durante alguns anos consecutivos e apenas 21,4% delas abandonariam o setor) , observadas também na baixa temporada quando os hotéis reduzem mais ainda sua taxa de ocupação, mas mesmo assim mantém sua estrutura e seus serviços em pleno funcionamento, e a interdependência com relação à tomada de decisões, também evidenciam a alta rivalidade entre os concorrentes. Dos 14 hotéis pesquisados, 78,57% , ou seja, 11 estabelecimentos, afirmam que as decisões tomadas pela empresa podem afetar as decisões dos concorrentes.

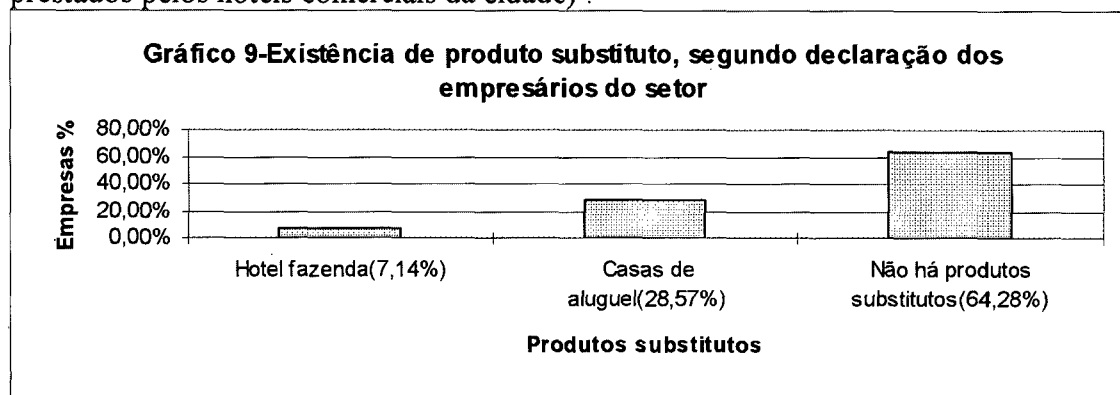


Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

#### 4.1.3. Pressão dos Produtos Substitutos

De maneira geral, a ameaça de produtos substitutos é pouco observada na indústria hoteleira da Grande Florianópolis, 64,28% das empresas entrevistadas não admitem a existência de um serviço semelhante capaz de atender as mesmas necessidades de um hóspede em um hotel.

Porém, na alta temporada, a oferta de casas de aluguel aumenta e transforma-se em ameaça para os hoteleiros (28,57% dos hotéis admitem que as casas de aluguel podem ser consideradas como produtos substitutos das suas empresas e, apenas 7,14% ,ou seja, um hotel, acha que os hotéis-fazenda podem substituir os serviços prestados pelos hotéis comerciais da cidade) .



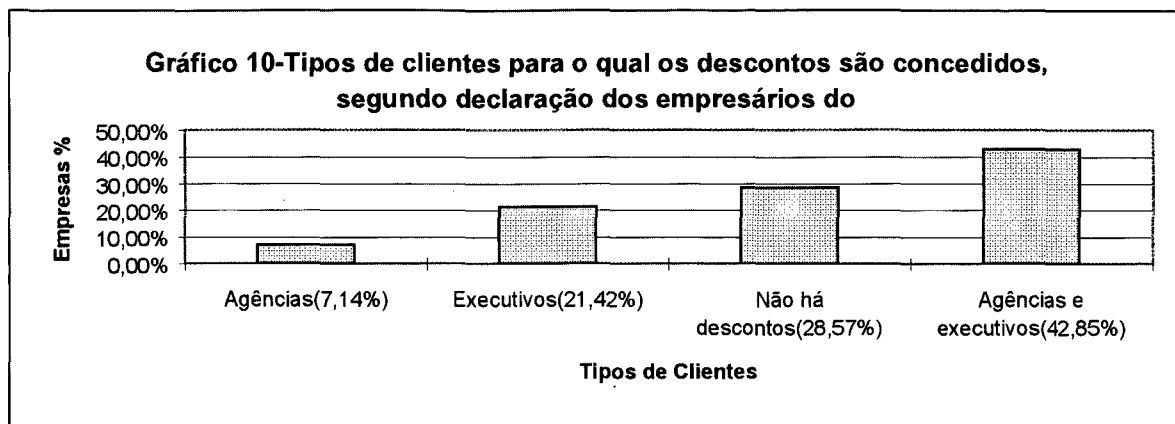
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Os hotéis-fazenda e os hotéis de praia atendem a público diferente dos hotéis do centro da cidade e do continente .Normalmente são movimentados nos finais de semana (no caso dos hotéis fazenda) ou no verão (no caso dos hotéis de praia) e são frequentados por famílias e turistas. Já os hotéis do centro e do continente, possuem um público predominantemente composto de executivos de classe alta (hotéis 4 e 3 estrelas) e na sua maioria representantes comerciais (hotéis 2 e 1 estrelas) que prezam por serviços simples, porém de qualidade e bom gosto, à preços acessíveis.

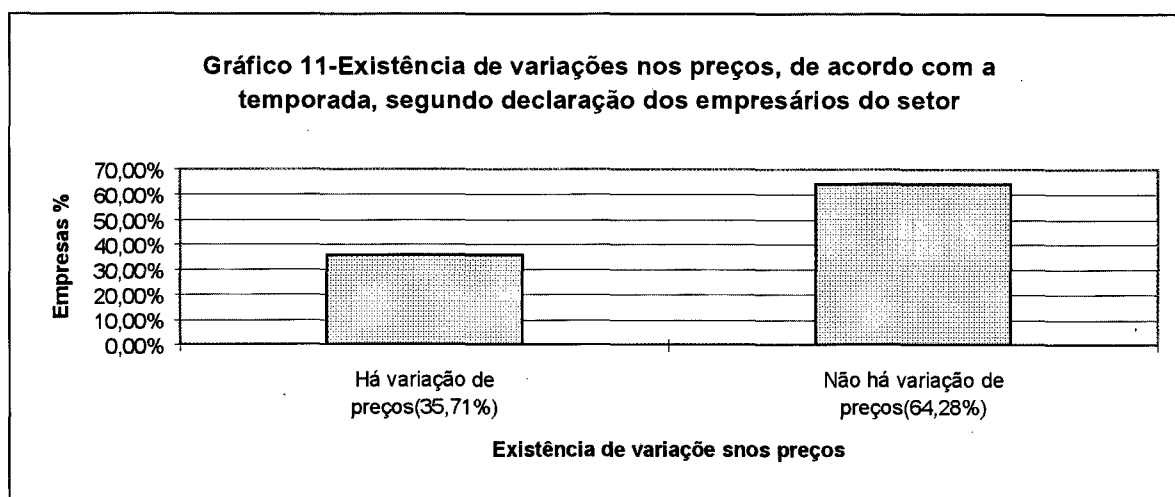
#### 4.1.4. Poder de Negociação dos Compradores

Os clientes ou consumidores, dependendo da importância relativa de suas compras, podem exercer uma influência muito grande na indústria, forçando os preços para baixo, exigindo qualidade no produto ou outros tipos de serviços.

Na indústria hoteleira da Grande Florianópolis há basicamente 3 tipos de clientes que são responsáveis pela ocupação dos estabelecimentos: executivos, agências de turismo e turistas ocasionais. Os executivos, na sua maioria representantes comerciais que freqüentam os hotéis entre os meses de março à novembro, são os grandes responsáveis pelo faturamento anual das empresas, 100% delas afirmam ser a classe executiva a responsável pela maior parte do faturamento bruto anual dos hotéis .As agências de turismo ocupam o segundo lugar , seguido pelos turistas ocasionais que também contribuem para o faturamento anual das empresas, porém em menor escala devido ao fato de frequentarem os hotéis da cidade apenas em alguns meses do ano. As agências de turismo e os executivos, recebem descontos de 10% à 20% no valor das diárias, segundo afirmação de 42,85% das empresas entrevistadas .Os descontos concedidos não variam de acordo com a alta ou baixa temporada, segundo informações de 64,28% das empresas, normalmente eles são mantidos durante o ano todo.



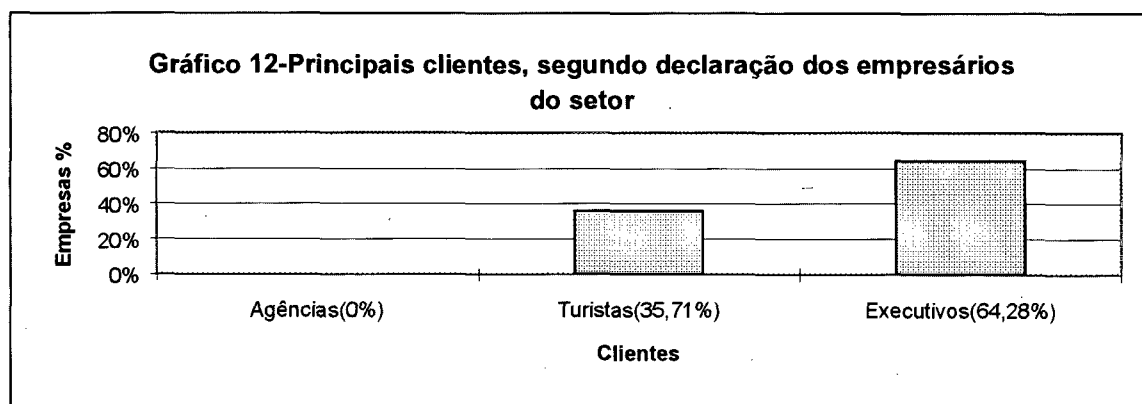
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.



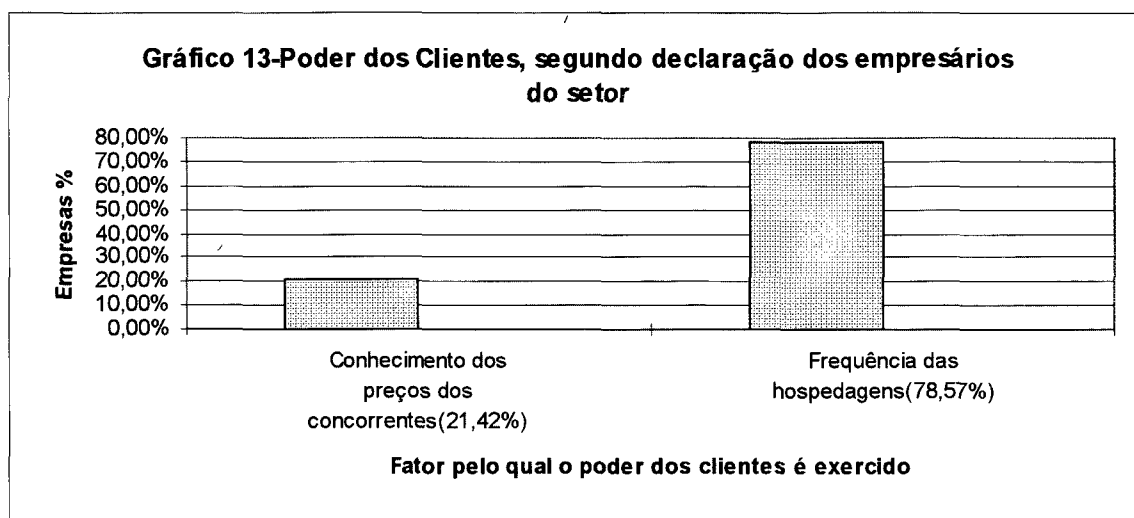
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

No papel de principal cliente, o grupo de executivos é poderoso devido à frequência de suas hospedagens. Eles retornam constantemente à cidade para realizar seus negócios e são responsáveis pelo movimento da Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis.

Apesar de 50% das empresas analisadas acharem que os clientes não possuem poder suficiente para alterar preços ou serviços, 78,57% delas admitem que os principais clientes podem exercer alguma influência sobre preços, prazos, descontos e serviços, devido à frequência de suas hospedagens (21,42% das empresas acham que a influência pode ser exercida pelo conhecimento que os principais clientes possuem à respeito dos preços e serviços dos concorrentes).

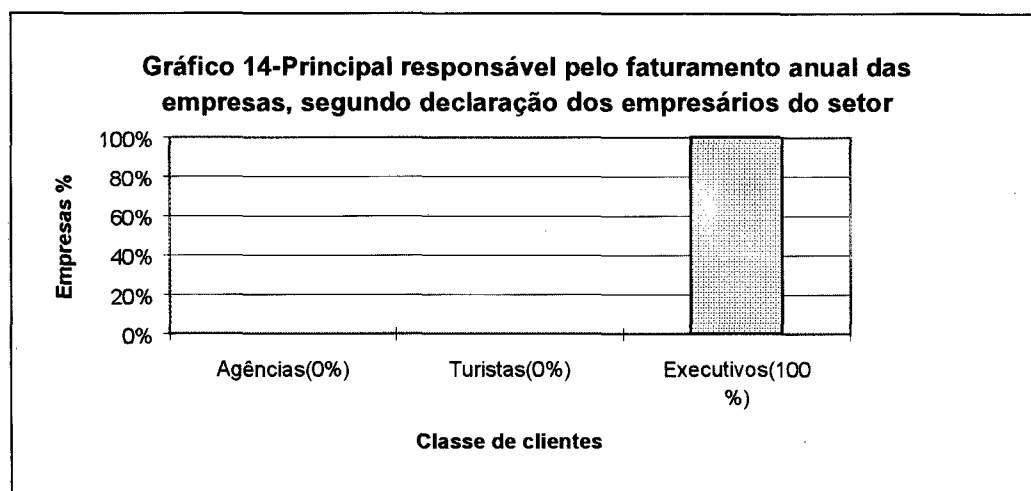


Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Como os serviços básicos que os principais clientes usufruem nos hotéis são padronizados, ou seja, quase todos os apartamentos são equipados com TV, ar condicionado, telefone e frigobar, eles podem escolher um hotel em função de serviços oferecidos como, por exemplo, piscina, sauna, banheira, etc . E como têm conhecimento dos preços e serviços oferecidos pelos concorrentes, eles podem escolher o hotel que melhor conciliar a relação preços-serviço-atendimento.



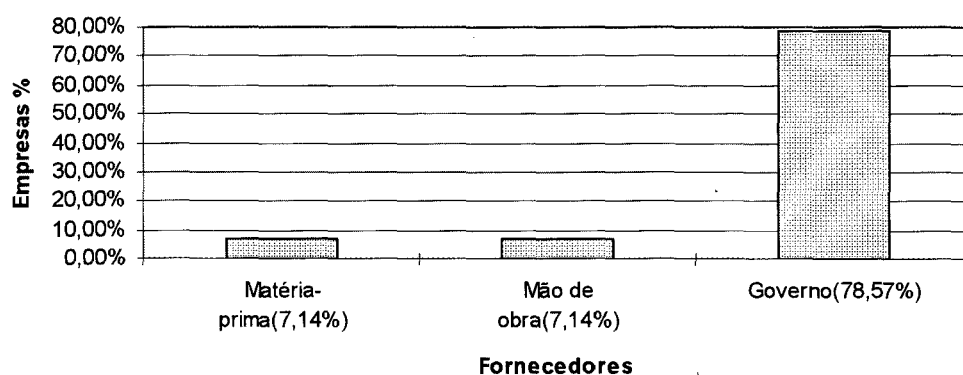
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

#### 4.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os principais fornecedores da Indústria Hoteleira de Florianópolis, por ordem de importância, são : governo e matérias primas (roupa de cama e banho, produtos de limpeza, gêneros alimentícios e equipamentos como TV, ar cond. e frigobar).

O governo no papel de fornecedor de água, energia elétrica e telefone, tem grande influência sobre as empresas pois não oferece margens para negociação de preços ou prazo de pagamentos .As tarifas possuem os mesmos preços para todas as empresas e precisam ser pagas dentro do mesmo prazo, sob pena de pesadas multas (em 78,57% das empresas pesquisadas, o governo foi considerado o principal fornecedor).

**Gráfico 15-Principais fornecedores, segundo declaração dos empresários do setor**



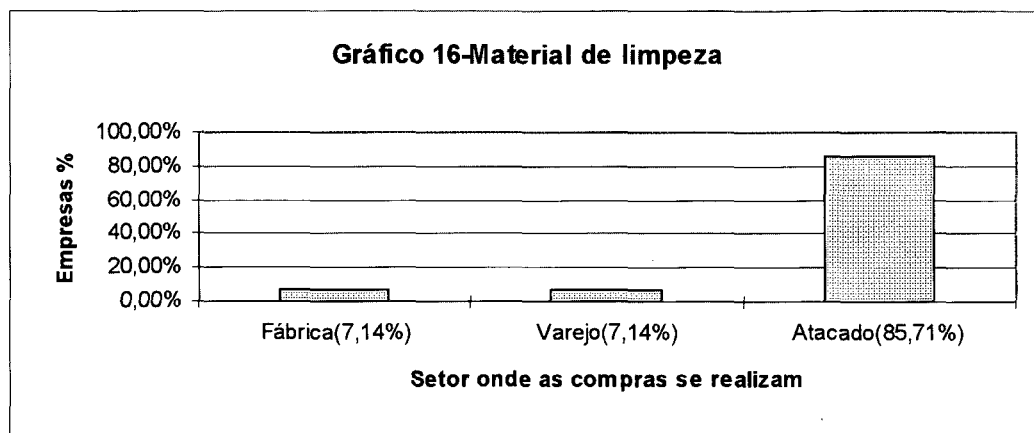
Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Segundo a entrevista realizada no Hotel Itaguaçu, as tarifas de água, telefone e energia elétrica, juntamente com a compra de matérias primas, representam 30% das despesas do hotel.

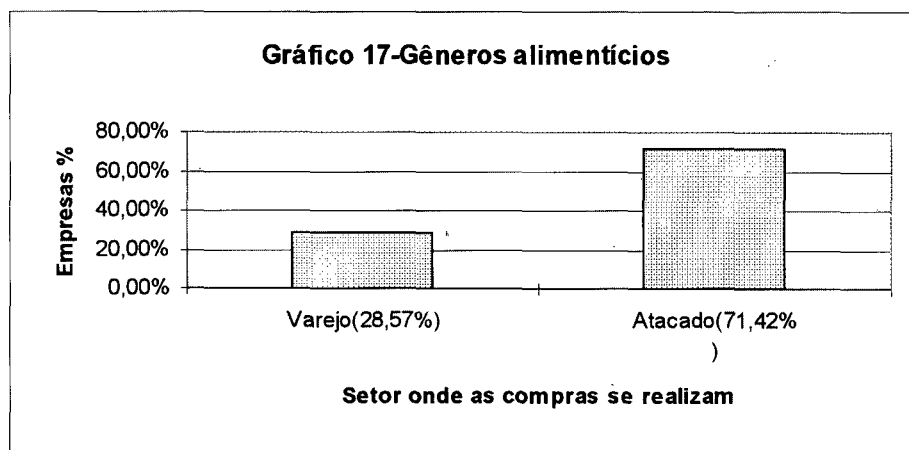
Devido ao fato dos produtos de limpeza serem comprados das empresas atacadistas, e estas são em grande número e com diversos preços, tipos e qualidades de produtos, elas exercem pouca influência sobre os hotéis (85,71% das empresas pesquisadas, compram produtos de limpeza no atacado, 7,14% compram no varejo e 7,14% compram direto de fábrica).

Os mesmos argumentos servem para os gêneros alimentícios, porém as compras dividem-se no atacado e varejo (71,42% compram no atacado e 28,57% compram no varejo).



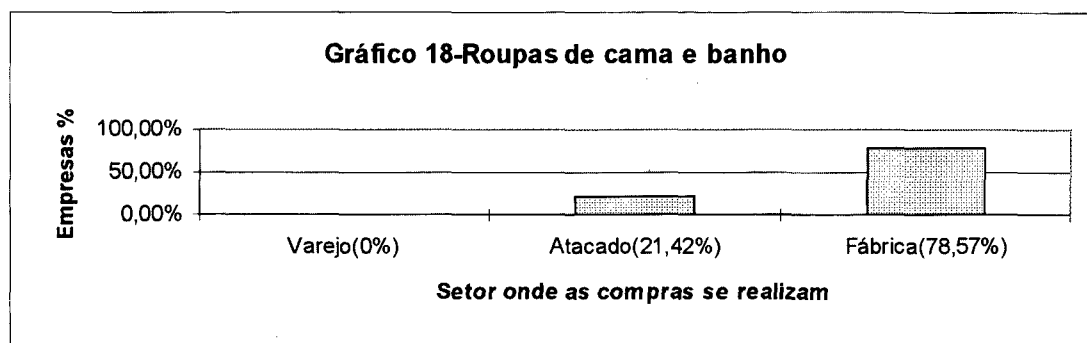


Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

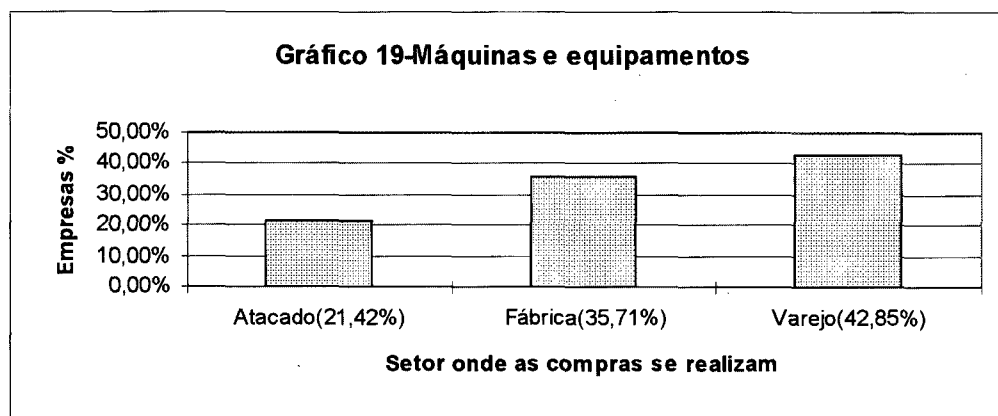


Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

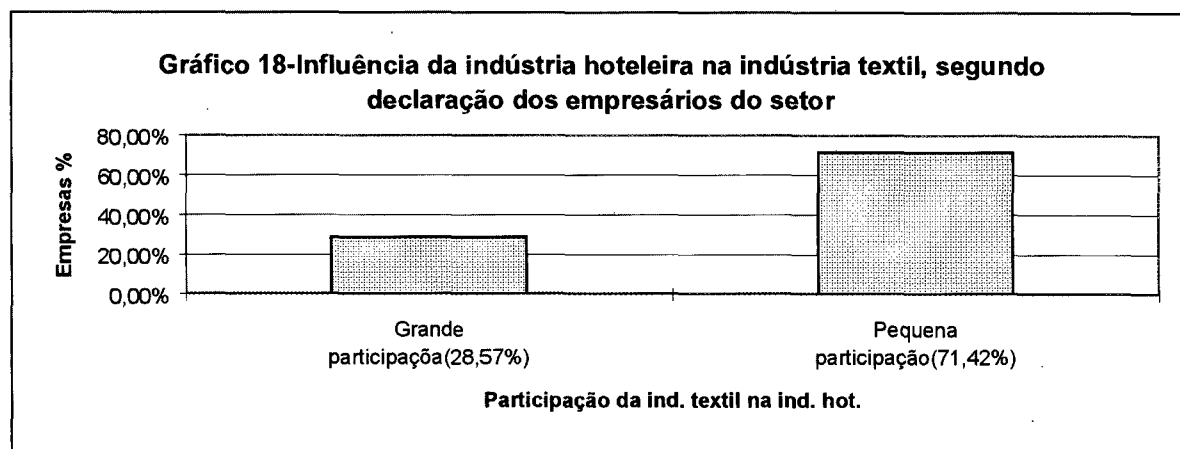
No caso das roupas de cama e banho (compradas por 78,57% das empresas direto das fábricas) e equipamentos como TV, ar condicionado e frigobar (comprados por 42,85% das empresas no varejo) , foi possível constatar que, apesar de as indústrias que fornecem estes produtos serem formadas por grandes empresas (78,57% dos hotéis acham que as empresas que compõe a indústria têxtil são grandes empresas frente à indústria hoteleira), elas exercem pouca influência sobre os hotéis pois os produtos não são comprados com frequência (71,42% das empresas afirmam que estes fornecedores têm influência reduzida sobre a indústria hoteleira).



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

#### 4.2. Estratégias Genéricas

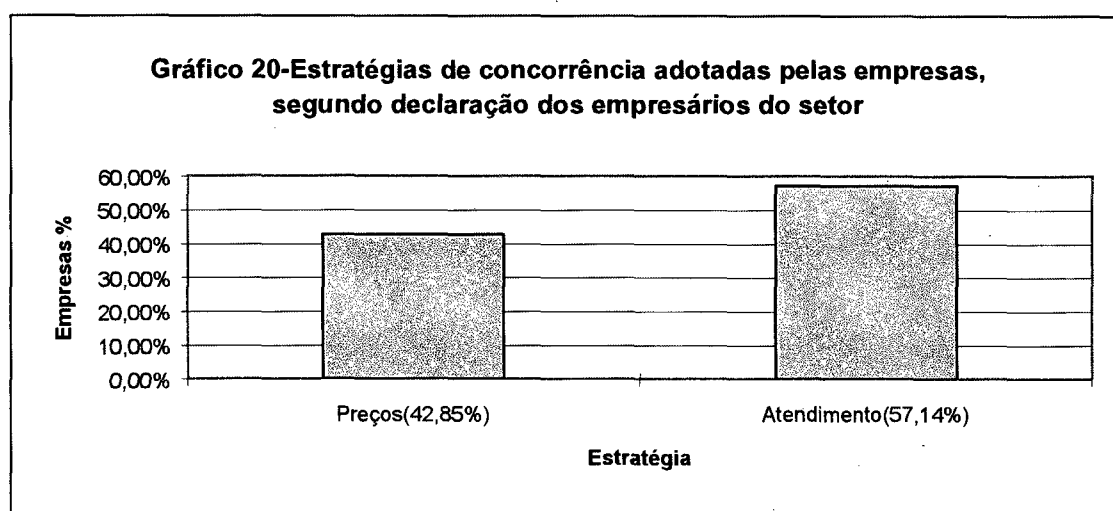
Das três estratégias genéricas utilizadas por Porter - Liderança de Custo Total, Diferenciação e Enfoque - como forma de superar os concorrentes em uma indústria, a **diferenciação** foi a forma mais comumente utilizada pelas empresas que compõem a indústria hoteleira.

De maneira geral, os serviços oferecidos pelos hotéis são semelhantes quando referem-se à hospedagem. Todos os hotéis, independente de classificação, localização ou preço, precisam necessariamente oferecer apartamentos equipados com, no mínimo, dois itens : cama e televisão. A partir daí os hotéis passam a competir entre si pelos melhores e mais variados serviços. Hotéis com o mesmo nível de classificação e preços semelhantes, comumente se diferenciam e "brigam por clientes" alheios através de diversas formas: além de oferecer regalias nos apartamentos, como dois aparelhos de telefone (um no quarto e outro no banheiro), ar condicionado quente e frio ou sistema de

televisão com Globosat, podem se sobrepôr aos concorrentes através de serviços simples como estender o horário do café da manhã até as 11:00hs (o horário padrão dos hotéis é de 7:00 às 10:00hs), ou oferecer aos hóspedes um "drink" ou "cafezinho" por conta da casa.

Além dos diferentes serviços oferecidos, como forma de atrair o maior número de clientes possível, os hotéis procuram se sobressair através do tipo de atendimento dispensado aos hóspedes. Funcionários, além de capacitados, precisam ser cordiais e simpáticos. Um hóspede, ao voltar para a cidade, provavelmente se lembrará do sorriso daquele recepcionista simpático que lhe indicou um bom restaurante ou prontamente lhe atendeu quando pediu um remédio para dor de cabeça. O nome do hotel onde este recepcionista trabalha lhe virá na mente no minuto seguinte.

Quando os hotéis foram questionados a respeito das estratégias utilizadas por eles para lidar com a concorrência, o resultado foi o seguinte: 57,14% das empresas entrevistadas citaram o "Bom Atendimento" como principal estratégia utilizada, os outros 42,85% citaram o "Preço".



Fonte : Pesquisa de campo, Set 1996.

Algumas formas de diferenciação utilizadas pelas empresas para se sobressair aos concorrentes são descritas abaixo.

#### Best Western Castelmar Hotel

É o hotel que possui o maior centro de eventos da cidade, com capacidade para até 600 pessoas e infra-estrutura especialmente preparada para realizar congressos, banquetes, coquetéis e casamentos.

#### Hotel Veleiro

É o único hotel do centro da cidade e do continente que possui ancoradouro de barco, seus hóspedes podem chegar ao hotel por via marítima.

Entre os 14 hotéis entrevistados, o Hotel Veleiro é o 2 estrelas que cobra o menor preço por diária (e o que oferece os mais simples serviços).

### Cambirela Hotel

È um dos mais requintados 3 estrelas da cidade e que possui a maior diária entre todos os hotéis de mesmo padrão pesquisados. Oferece apartamentos especialmente preparados para deficientes físicos.

### Hotel Bruggman

É o mais antigo e tradicional hotel do Estreito. Sob a supervisão constante do Sr. Bruggman, o hotel vangloria-se da boa reputação dos 30 anos de tradição no atendimento personalizado.

### Hotel Aldo

É o único hotel padrão 1 estrela de São José que oferece apartamentos com telefone, café da manhã e restaurante, à preços reduzidos.

### Hotel Nelso

Similarmente ao Hotel Aldo, tem como estratégia principal a busca incessante de baixos custos, para poder lutar com a concorrência através do preço reduzido. Para tanto dispõe de serviços simples e essenciais, não oferece café da manhã, o ar condicionado é substituído pelo ventilador, os apartamentos não possuem telefone e alguns não possuem banheiro (quartos).

## 4.3. Grupos Estratégicos

“ Grupo Estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas ”(Porter.1986,pg 133).

De acordo com o modelo de Porter que propõe a existência de grupos em função da semelhança de estratégias adotadas pelas empresas dentro de uma indústria, é possível determinar a presença de 2 grupos distintos dentro da indústria hoteleira.

Independente de tamanho físico, número de apartamentos ou de funcionários, as empresas que compõe a indústria em questão podem ser claramente distinguidas através de 4 aspectos básicos: preços, serviços, administração e atendimento.

De acordo com a pesquisa realizada é possível observar diferenças nítidas com relação ao tipo de atendimento prestado ao cliente, variedade dos serviços oferecidos pela empresa, tipo de administração desenvolvida nos estabelecimentos e preços praticados.

O primeiro grupo, que será denominado “**Grupo A**”, é composto por todos os hotéis 1 e 2 estrelas, e alguns hotéis 3 estrelas: Nelso, Aldo, Kennedy, Bruggman, Veleiro, Itaguaçu, Querência e Ivoram. Tendo em vista o público alvo que as empresas desejam atingir, na sua maioria representantes comerciais e, ocasionalmente, turistas de classe média, este grupo caracteriza-se por oferecer apenas os serviços tidos como “essenciais”, como por exemplo, TV, telefone e ar condicionado. Os apartamentos são simples, sem luxo ou requinte dos hotéis 4 e 5 estrelas e oferecem poucos serviços “extras”, tidos como supérfluos, como por exemplo, piscina ou sauna.

A administração é feita diretamente pelo proprietário das empresas. Não existe divisão de funções ou cargos distintos, como por exemplo, gerente, recepcionista ou porteiro. O gerente, que muitas vezes é o próprio dono da empresa, acumula funções

que, normalmente, seriam divididas em departamentos de recursos humanos, finanças, marketing, etc. Em muitos casos ele é o próprio treinador de mão de obra. A informatização, quando presente, é pouco difundida, na maioria das vezes restringe-se a pagamento de contas e diárias.

O grupo caracteriza-se por manter atendimento "íntimo" e "pessoal" com seus clientes, ou seja, o cliente é tratado com respeito, porém sem cerimônias, é como se todos se sentissem em casa.

O preço cobrado pelas diárias nas empresas deste grupo, variam de R\$15,00 à R\$45,00 por pessoa.

O segundo grupo, denominado "**Grupo B**", é composto por todos os hotéis 4 estrelas e alguns hotéis 3 estrelas: Diplomata, Baía Norte, Castelmar, Cambirela, Valerim e Faial.

Além dos serviços básicos oferecidos pelas empresas do **Grupo A** oferecem ainda os serviços tidos como "supérfluos", porém de grande importância para a classe a qual se destina -turistas e executivos de alto poder aquisitivo- como por exemplo, apartamentos com cofres individuais e dois telefones (um no quarto e outro no banheiro), banheira de hidromassagem e sede de praia.

A administração da empresa do **Grupo B**, é feita por pessoas especialmente treinadas, cujas funções são bem definidas; há divisões em departamentos como recursos humanos, contabilidade e marketing. O proprietário é uma figura distante do dia-a-dia da empresa. O atendimento é impessoal e cerimonioso.

Os preços variam entre R\$50,00 e R\$92,00 para uma pessoa.

As principais fontes de barreiras que protegem os grupos, barreiras de mobilidade, referem-se a diferenciação dos serviços, necessidade de capital, política governamental e economias de escala.

No **Grupo B**, a presença de **barreiras de mobilidade** é mais acentuada do que no Grupo A, em função da estrutura das empresas. As empresas que desejarem se instalar no Grupo B terão que dispender uma grande soma de recursos para construir um hotel de grande porte, luxuoso, com equipamentos modernos e serviços inovadores e diferenciados. Assim, a **necessidade de capital** é maior no **Grupo B**.

No entanto, se a entrante potencial desejar estabelecer-se no **Grupo A**, as facilidades serão maiores, um hotel de pequeno porte não requer grandes variedades de serviços e instalações requintadas, ou seja, não requer alto volume de capital.

Quanto à **economias de escala**, segundo informações obtidas na indústria, não é possível diagnosticar seus benefícios no setor. Mesmo que os grandes hotéis possam usufruir de economias de escala, devido a fatores como, por exemplo, especialização e divisão do trabalho, elas podem não se traduzir em custos unitários mais baixos devido à baixa taxa de ocupação dos estabelecimentos.

Assim, as economias de escala podem agir como barreiras de entrada no **grupo B**, porém seus benefícios nas empresas em questão, não foram claramente observadas.

O **poder de negociação dos clientes** é exercido de diferentes formas. Os clientes do **Grupo B** são menos sensíveis ao preço e menos poderosos, usufruem de serviços sofisticados e são mais exigentes, não se importando em pagar um pouco mais por isto. Já os clientes do **Grupo A**, são mais atentos aos preços e mais poderosos, podendo abrir mão de alguns serviços em função de preços mais baixos.

O **padrão de rivalidade** pode ser determinado através da interdependência dos grupos no mercado. Apesar de ambos os grupos terem seus serviços voltados para as mesmas classes de clientes, (executivos, turistas e agências), as empresas do **Grupo B** visam atender clientes de maior poder aquisitivo em função dos altos preços cobrados pelos seus serviços. Enquanto que as empresas do **Grupo A** têm como público alvo

clientes de baixo poder aquisitivo. Este fator faz com que a rivalidade entre os grupos não seja muito intensa, pois cada grupo possui uma clientela específica.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÃO

A análise do Modelo de Porter identifica a vantagem competitiva como a superação das cinco forças que atuam sobre a indústria, obtidas por meio de estratégias de custo, diferenciação ou enfoque, além de detectar a existência de grupos estratégicos.

Sua aplicação na Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis permitiu identificar a presença de cinco forças competitivas atuando no setor, uma estratégia genérica e dois grupos estratégicos.

A entrada na Indústria em questão é dificultada pela existência de algumas barreiras de entrada. Além do alto volume de capital necessário para a construção das instalações, a empresa que desejar estabelecer-se no setor terá que enfrentar as altas tarifas e impostos cobrados pelo governo. Se a empresa optar por ser uma "grande empresa" e obtiver uma alta taxa de ocupação de seus leitos, poderá usufruir de economias de escala. Nas empresas analisadas, este aspecto não é significativo devido a baixa taxa de ocupação dos estabelecimentos.

A diferenciação também age na Indústria como barreira de entrada. As novas empresas terão que escolher uma boa localização, oferecer atendimento diferenciado e novidades nos serviços extras, entre outras coisas, para diferenciar-se das demais e atrair o maior número de clientes possível.

A ameaça dos produtos substitutos é praticamente inexistente durante nove meses do ano. Porém, na alta temporada dos meses de verão, os hotéis vêm sendo ameaçados pela grande oferta de casas de aluguel.

Os principais clientes da Indústria são os executivos e podem exercer alguma influência sobre preços, prazos, descontos e serviços devido ao fato de frequentarem o hotéis regularmente, durante o ano todo.

O governo, no papel de fornecedor de insumo importantes -água, energia elétrica e telefone- também tem poder de influência sobre as atividades das empresas, através do valor elevado das tarifas e inflexibilidade de pagamentos.

A principal estratégia utilizada pela Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis para se defender destas forças que agem no setor é a diferenciação. A luta é acirrada para conquistar novos clientes através de inovações nos serviços e bom atendimento à preços compatíveis.

Finalmente, foi possível detectar a existência de dois grupos estratégicos atuando na Indústria. O **Grupo A** é formado por empresas que oferecem serviços e instalações simples e cobram preços reduzidos. O **Grupo B** é composto de estabelecimentos cujo serviços e instalações são mais requintadas e dirigidas à clientes de maior poder aquisitivo.

Tem-se, assim, o perfil competitivo da Indústria Hoteleira da Grande Florianópolis, um setor altamente competitivo nos serviços, preços e atendimento e cujo os obstáculos para entrada são elevados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRETO, Maria Izabel. Estratégia Competitiva no Ramo da Avicultura Catarinense - Uma Análise do Modelo de Porter. Fpolis: Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, 1995 - Monografia.
- BECKHAUSER, Patrícia. Planejamento Estratégico do BW Castelmar Hotel Para o Ano 2000. Fpolis: Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, 1994 - Monografia.
- BRASILTURIS JORNAL, Informativo da Indústria Turística Brasileira. Rio de Janeiro: mar. 1 quinzena, 1996.
- COSTA, Ângela Dilma. Análise da Competitividade das Vídeo Locadoras da Grande Florianópolis à partir do Modelo de Porter. Fpolis: Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, 1995 - Monografia.
- ESTALAGEM, HOSPEDAGEM, ALIMENTAÇÃO E LAZER. Informativo do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, n.29, jul 1996.
- EXPRESSÃO, Especial Turismo. n.26, 1993.
- GEORGE, K.P. e JOOL, C. Organização Industrial - Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural. Rio de Janeiro, 1983.
- HEXSEL, Astor Eugênio. Grupos Estratégicos e Barreiras à Mobilidade no Segmento Cozinha da Indústria Moveleira. PPGA-UFRGS, Anais do XVIII Encontro da ANPAD, V.7,1994, p.81.
- LINS, Hoyêdo N. A Sócio-economia do Turismo: Investigação Sobre o Crescimento Turístico Recente em Florianópolis e algumas de suas implicações. Florianópolis, UFSC, Depto. De Ciências Econômicas, março 1991 (Mimeo).
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. 3ed (1986) e 8ed (1991), Rio de Janeiro: R.J. Campus.
- RATES, Zeni. Hoteleiros Recusam Classificação da Embratur. AN Capital, Florianópolis, 19 set. p.8,1996.
- REVISTA DA ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Florianópolis: OMLP, 3ed, 4ed, 5ed,1995.
- REVISTA TÉCNICA BIMESTRAL DE HOTELARIA- HOTELNEWS. Rio de Janeiro: Editora Mirian Hauch, 1994, 1995 e 1996.
- SILVA, Pedro Rudnei. Estratégia Competitiva e Análise do Crescimento da Empresa Filler SA. Produtos Alimentícios. Fpolis: Departamento de



Ciências Econômicas, UFSC, 1994 - Monografia.

SOUSA, Cátia Sché. Estratégia Competitiva Da Empresa "TOK VÍDEO" - Uma Análise à Partir do Modelo de Porter. Fpolis: Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, 1996 - Monografia.

SUPRIMENTOS E SERVIÇOS DE HOTELARIA. Rio de Janeiro: Editora Suprimentos e Serviços, 1994, 1995 e 1996.

ULIANO, Elaine Cristina. Reflexões Sobre o Impacto Econômico do Turismo: Um Estudo Introdutório Sobre Florianópolis. Fpolis: Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, 1996 - Monografia.

**ANEXO 1****QUESTIONÁRIO**

1-Nome da empresa :

2-Data da fundação :

3-Localização :

4-Classificação (segundo parâmetros da SANTUR) :

5-Número de UH's (unidades habitacionais) : apto: .....  
leitos: .....

6-Número de funcionários :

7-Taxa média de ocupação trimestral (%):

- dez,jan fev
- mar,abr,mai
- jun,jul,ago
- set,out,nov

8-Valor das diárias : apto simples (standart) :

apto duplo (luxo) :

conjugado:

9-Existe algum abatimento de preços concedido à , por exemplo , agências de turismo ou representantes comerciais

- SIM
- NÃO

Se SIM citar a classe para a qual o desconto é concedido e qual é o percentual de-desconto.....

10-Os abatimentos de preços variam de acordo com as altas ou baixas temporadas

- SIM
- NÃO

11-Faturamento bruto anual (reais) :

- até 200.000
- de 200.000 à 500.000
- de 500.000 à 1.000.000
- acima de 1.000.000

12-Qual é o percentual de participação no faturamento anual da empresa das classes abaixo :

- executivos (à negócios)
- representantes comerciais
- agências de turismo
- outros (citar).....

13-O que mais influencia as despesas brutas da empresa (enumere por ordem de importância):

- mão de obra
- impostos (municipais, estaduais, federais)
- tarifas (casan, celesc, telesc)
- compra de matéria prima (gêneros alimentícios, produtos de limpeza)
- manutenção de máquinas e equipamentos
- estoque
- propaganda
- P&D
- investimentos (novas instalações, equipamentos mais modernos, etc.)

14-A empresa possui conhecimento de dados à respeito do setor hoteleiro da cidade da Grande Florianópolis, como por exemplo número de empresas do setor, preços do concorrente, taxa média de ocupação, tipo de serviços oferecidos, etc.

- SIM
- NÃO

Se SIM citar alguns dados .....

15-Através de que veículo a empresa obtém informações (admite-se mais de uma resposta)

- televisão
- jornal
- revista
- seminários, cursos
- outros.....

16-Os serviços oferecidos pela empresa requer mão de obra qualificada ?

- SIM
- NÃO

17-A empresa proporciona aos funcionários cursos de aperfeiçoamento e ou treinamento:

- SIM
- NÃO

18-Os cursos de treinamento e aperfeiçoamento oferecidos pela empresa são realizados:

- dentro da empresa, por pessoas da empresa
- dentro da empresa, por equipes contratadas de fora da empresa
- fora da empresa

19-Qual é a principal estratégia de concorrência adotada pela empresa (enumere por ordem de importância) :

- preço
- propaganda
- promoção
- introdução de novos produtos-serviços
- bom atendimento
- redução de custos
- outros .....

20-Assinale os itens onde a rivalidade entre os concorrentes é mais intensa:

- concorrência de preços
- propaganda
- introdução de novos serviços
- promoções
- atendimento
- outros.....

21-As decisões tomadas pela empresa podem afetar as decisões de outras empresas concorrentes:

- SIM
- NÃO

22-Qual é o critério de determinação dos preços (admita-se mais de uma resposta) (RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES):

- o preço é fixado pelo governo
- o preço é fixado pela rede
- o preço depende dos custos
- o preço depende da concorrência

23-O que explica o fato de hotéis com o mesmo número de estrelas terem preços diferentes:

.....

24-No setor hoteleiro qual é o grau de dificuldade sentido por novas empresas que desejam entrar no setor(BARREIRAS DE ENTRADA):

- alto
- baixo

25-O montante de capital requerido para uma nova empresa estabelecer-se no setor hoteleiro pode constituir-se um empecilho(NECESSIDADE DE CAPITAL):

- SIM
- NÃO

26-Há necessidade de grande volume de capital disponível para empresas que desejam estabelecer-se no setor hoteleiro (NECESSIDADE DE CAPITAL):

- SIM
- NÃO

27-O governo interfere no setor hoteleiro no sentido de (POLÍTICA GOVERNAMENTAL):

- conceder incentivos(descontos de impostos, acesso a empréstimos)
- conceder restrições(licenças, regulamentações)

28-As empresas que possuem recursos substanciais como excedente de caixa , capacidade de contrair empréstimos e grande equilíbrio com os clientes têm o poder de retaliação perante outras empresas. A empresa possui este potencial (PODER DE RETALIAÇÃO):

- SIM
- NÃO

29-No local onde a empresa está localizada , existe a possibilidade do surgimento de outra empresa sem deprimir o desempenho financeiro das empresas já existentes (AMEAÇA DE ENTRADA):

- SIM  
 NÃO

30-O tamanho do hotel pode ter influência na redução dos custos ,ou seja, um grande hotel pode ter custos médios mais baixos do que um pequeno estabelecimento.(ECONOMIAS DE ESCALA):

- SIM  
 NÃO

31-Quais dos serviços abaixo são oferecidos pela empresa (DIFERENCIAÇÃO):

- piscina  
 TV,ar condicionado,frigobar,telefone  
 restaurante  
 salão de reuniões  
 outros.....

32-A empresa possui algum tipo de diferenciação que isole a luta competitiva entre concorrentes :

- SIM. Qual ?.....  
 NÃO

33-Se a empresa arcar com prejuízos por vários anos consecutivos , ela tomará a decisão de (BARREIRAS DE SAÍDA):

- abandonar o setor e mudar de ramo  
 permanecer no setor ,apesar dos prejuízos

34-Dentre os estabelecimentos abaixo , quais podem ser considerados como produtos substitutos do setor hoteleiro(PRODUTOS SUBSTITUTOS) Admite-se mais de uma resposta :

- camping  
 casas de aluguel  
 hotel fazenda  
 não há outro estabelecimento que possa ser considerado como produto substituto do setor hoteleiro

35-O preço das diárias estabelecido na empresa leva em consideração o preço das diárias dos outros estabelecimentos:

- SIM  
 NÃO

36-Os principais clientes da empresa podem exercer influencia sobre preços e serviços através (CLIENTES):

- da quantidade  
 da frequência das hospedagens  
 do conhecimento que possuem dos preços e serviços da concorrência

37-Os concorrentes competem em relação à (enumere por ordem de importância):

- preço
- atendimento
- localização
- prazo de pagamento
- lançamento de novos produtos
- serviços oferecidos
- guerra de propaganda
- outros .....

38-As empresas do setor são (admita-se mais de uma resposta):

- numerosas
- pouco numerosas
- equilibradas (em tamanho e recursos)
- pouco equilibradas (em tamanho e recursos)

39-A sua empresa, em relação aos concorrentes, é considerada de:

- pequeno porte
- médio porte
- grande porte

40-Como pode ser considerado o crescimento do setor na qual está inserido a sua empresa:

- rápido
- lento

41-Os principais fornecedores da empresa referem-se à:

- mão de obra
- governo (casas, celesc, telesc)
- material de limpeza
- roupas de cama-banho
- gêneros alimentícios

42-A compra das matérias primas é feita no:

Material de limpeza:

- atacado
- varejo (estabelecimentos comerciais)
- direto da fábrica

Gêneros alimentícios:

- atacado
- varejo(estabelecimentos comerciais)

Roupas de cama

- atacado
- varejo(estabelecimentos comerciais)
- direto da fábrica

Máquinas e equipamentos (televisão, ar condicionado, frigobar)

- atacado
- varejo(estabelecimentos comerciais)
- direto da fábrica

- 43-Na opinião da empresa , qual é a influência da indústria hoteleira no setor têxtil (compra de roupa de cama, mesa e banho):
- o setor hoteleiro têm grande participação nas vendas do setor têxtil
  - o setor hoteleiro têm pequena participação nas vendas do setor têxtil
- 44-As empresas que compõem a indústria têxtil são :
- grandes empresas em relação às empresas da indústria hoteleira
  - pequenas empresas em relação às empresas da indústria hoteleira
- 45- Os principais fornecedores da empresa possuem poder suficiente para alterar preços ou reduzir a qualidade dos serviços:
- SIM
  - NÃO
- 46- Os principais clientes da empresa são( enumere por ordem de importância):
- empresas
  - governo
  - agências
  - turistas ocasionais
  - representantes comerciais
  - executivos (à negócio)
- 47-Que tipos de argumentos a empresa utiliza para conquistar o cliente frente a concorrência (enumere por ordem de importância):
- qualidade
  - preço
  - marketing
  - localização
  - atendimento
  - serviços oferecidos
  - propaganda
  - outros
- 48- Os principais clientes a empresa têm poder suficiente para alterar preços ou qualidade dos serviços :
- SIM
  - NÃO
- 49- Os clientes possuem total informação sobre os preços e custos da empresa a ponto de assegurarem preços mais favoráveis:
- SIM
  - NÃO

## ANEXO 2

TABELA DE OCUPAÇÃO

ANO: 1995

DO ESTABELECIMENTO	CAT.	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
<b>ANÓPOLIS</b>													
Alc. Palac. Hotel	H -5	8,6	9,0	8,8	10,5	13,5	12,9	10,6	14,3	14,4	15,1	12,7	9,0
Arte Palace Hotel	H -4	46,6	7,9	49,0	43,3	45,5	38,7	48,0	42,9	50,6	57,6	57,9	4,0
Mar Hotel	H -4	79,7	64,6	45,5	92,3	47,2	38,5	48,6	51,4	58,2	48,0	65,1	3,0
Cabanas Praia Mole	HL-4	67,7	67,7	48,5	26,7	3,2	6,7	46,3					
Diplomata	H -4	84,5	83,7	44,5	45,1	43,9	45,8	46,3	51,9	48,6	42,6	50,4	34,0
Porto Ingleses	H -4				*****	em classificação*****							
Praia Hotel	HR-4	89,8	86,5	47,1	34,5	13,1	6,5	18,6					
Sala Hotel	H -3	63,5	64,0	53,2	56,5	48,3	41,6	59,5	45,0	55,5	51,0	60,6	47,0
Park Hotel	H -3	91,9	78,9	68,5	52,7	31,2	37,2	42,5	37,8	46,4	44,1	68,5	34,0
Palace Hotel	H -3	44,8	73,7	35,1	32,3	36,7	22,9	20,8	28,8	27,4	27,4	28,8	19,0
Costa Norte	H -3	87,6	75,2	54,0	49,3	48,3	9,0	25,2	16,1	89,9	35,4	59,5	61,0
Itaguaçu	H -3	54,3	53,5	41,9	41,1	33,8	5,9	56,1	26,9	28,8	26,3	26,2	23,0
Royal	H -3	25,0	23,6	19,3	25,5	17,7	14,9	14,3	14,9	23,9	34,3	24,3	16,0
Palace Hotel	H -3	66,5	61,0	33,3	49,1	35,3	40,5	46,7	41,7	41,7	39,9	41,8	36,0
na Hotel	H -3	78,0	48,0	35,3	22,5	0,2	fechado			fechado	fechado	18,7	55,7
do Mar Hotel	H -3	49,2	51,3	18,7	37,5	16,3	12,8	11,9	31,4	29,2	34,5	29,5	23,0
's Palace Hotel	HR-3	64,2	22,4	14,4	15,7	1,1	0,0	0,5	0,5	3,0	7,4	10,1	15,0
das Canas Pra.Hot	H -3	88,8	71,5	39,9	39,7	16,7	6,1	7,1			32,9	56,1	6,0
cia Palace Hotel	H -3	48,0	64,7	31,1	33,9	20,5	18,5	35,5	35,0	27,6	23,7	32,2	22,0
tel	H -2												
leiras Hotel	H -2	61,0	84,7	30,0	13,4	12,3	4,5	13,5	13,0	10,4	14,5	23,2	25,0
otel	H -2												
Bruggemann	H -2	37,8	36,5	44,4	42,5	48,6	42,9	41,0	41,0	46,4	47,2	47,2	46,0
Chale Campeche	HR-2	100,0	50,1	60,8	60,7	43,2	20,0	20,8	75,0	80,1	60,6	71,1	76,0
Chalé Ponta Canas	HR-2	89,1	77,9	37,7	25,9	4,2	2,2	3,0		48,0	44,5	46,8	55,0
Oceano	H -2	34,2	25,4	11,7	9,2	10,1	11,2	13,4	12,7	5,0	4,1	9,5	3,0
na Beach Hotel	H -2												
Palace Hotel	H -2	27,2	20,3	32,5	45,9	10,1	38,8	39,2	17,1	15,0	24,0	15,8	20,0
Palace Hotel	H -2	14,5	12,8	13,7	8,5	19,9	17,2	19,9	17,4	18,7	18,1	28,3	20,0
				36,0	34,2	52,6	25,3	68,6	67,6	74,8	73,8	77,8	78,1
							24,2	38,3	29,6	35,2	24,0	36,2	34,0
			54,70	36,35	26,62	33,50							
do Município		1.502,5											
da Município		60,1											

TABELA DE OCUPAÇÃO

ANO: 1994

DO ESTABELECIMENTO	CAT.	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Florianop. Palac. Hotel	H -5	11,1	11,0	6,8	16,4	9,5	12,8	9,5	10,0	8,0	8,4	11,3	9,1
Baia Norte Pal. Hotel	H -4	35,1	22,8	20,8	26,3	28,2	22,3	27,6	43,7	51,1	44,4	69,6	46,8
Castelmar Hotel	H -4	83,3	83,3	62,5	51,9	43,2	43,2	35,7	54,8	51,0	49,0	55,0	59,0
Hotel C&B. Praia Mole	HL-4	74,0	24,3	35,3	18,9	5,2	11,9	11,9	10,0	14,2	12,9	19,2	26,9
Hotel Diplomata	H -4	74,4	76,6	57,8	53,7	56,3	51,4	50,4	63,5	71,9	38,9	57,9	65,9
Jurete Praia Hotel	HR-4	88,3	89,1	71,6	35,5	15,2	23,4	18,4	10,0	29,5	38,6	57,9	65,9
Cambirela Hotel	H -3	81,1	85,1	64,4	52,8	30,0	51,6	47,7	73,5	63,7	54,3	48,2	50,8
Dimas Park Hotel	H -3	87,8	81,1	81,2	55,2	46,8	38,7	49,4	33,8	56,4	50,7	60,8	60,6
Hotel Costa Norte	H -3	95,0	91,0	84,3	51,0	20,4	12,9	23,4	20,3	31,2	--	63,9	70,1
Hotel Itaguaçu	H -3	81,6	81,7	55,7	24,7	14,3	13,0	30,9	19,1	32,0	28,0	39,7	50,7
Hotel Royal	H -3	55,8	52,2	25,0	14,8	15,6	15,0	16,1	19,7	19,7	16,1	24,3	20,1
Evoram Palac. Hotel	H -3	76,8	84,9	34,5	46,8	25,9	27,8	40,1	34,8	44,8	--	--	40,1
Lagoinha Hotel	H -3	92,1	76,9	48,7	20,2	10,9	0,0	fechado	fechado	fechado	fechado	--	56,9
Maria do Mar Hotel	HL-3	44,9	49,9	6,7	48,9	27,9	5,8	11,2	10,2	25,5	22,8	30,9	46,1
Marina's Pal. Hotel	HR-3	37,4	46,9	35,9	17,3	3,0	5,7	5,0	2,5	1,5	6,4	4,2	14,2
Pontdas. Can. Pra. Hotel	H -3	83,9	72,4	83,9	36,7	5,4	3,9	16,9	12,2	22,2	42,2	66,1	69,9
Querencia Pala. Hotel	H -3	78,8	86,5	30,6	26,6	45,4	22,1	24,7	12,8	16,8	31,4	34,2	33,2
Canasvieiras Hotel	H -2	27,4	18,4	20,2	21,6	6,3	8,5	10,7	4,9	11,3	17,0	19,9	24,7
Cris Hotel	H -2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Filadélfia Hotel	H -2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Hotel Bruggemann	H -2	44,8	52,3	46,4	41,4	46,6	48,4	43,1	35,6	45,7	---	---	---
Hotel Chal. Campeche	HR-2	54,3	36,2	13,5	33,5	31,9	67,9	80,0	90,0	90,8	96,9	96,7	82,9
Hotel Cha. Pon. Canas	HR-2	92,7	81,7	84,9	15,3	0,8	0,6	0,0	0,6	4,9	18,8	23,2	54,5
Hotel Oceano	H -2	22,9	28,9	15,6	17,5	16,8	25,9	27,6	27,3	26,8	29,0	26,9	28,9
Voaguina Beach Hotel	H -2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Oscar Palace Hotel	H -2	47,3	43,0	24,0	57,9	37,7	28,9	26,1	17,0	36,0	46,8	20,9	17,9
Vouga Palace Hotel	H -2	11,8	14,2	4,3	5,6	4,8	3,6	1,4	11,0	11,9	1,5	8,0	10,7



**ANEXO 3**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476  
CEP 88.010-970 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL.: (0482) 34-1000 - TELEX: 0482 240

Florianópolis, 25 de Setembro de 1996.

Ilmo. Sr.

A acadêmica LUCIANA SOUZA WERLICH está elaborando sua monografia de conclusão do curso de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo de sua pesquisa é estudar a estrutura do setor hoteleiro da Grande Florianópolis. Para isto, a acadêmica necessita de uma série de informações sobre o setor.

Sendo assim, solicito a sua colaboração, no sentido de conceder uma entrevista à aluna, na qual ela lhe fará algumas perguntas sobre o setor.

Sem mais para o momento, agradeço-lhe antecipadamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. C. de Carvalho Junior'.

Luiz Carlos de Carvalho Junior  
Prof. Departamento de Economia  
Universidade Federal de Sta. Catarina  
Fone (048) 231-9458