

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – CSE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**UMA ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO
EMPREENDIMENTO RESORT COSTÃO DO SANTINHO**

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

Por: Giuliano Zapelini

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chaves: 1. Empreendimento Costão do Santinho Resort
2. Forças Competitivas
3. Estratégia de Crescimento

Florianópolis, dezembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Giuliano Zapelini na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



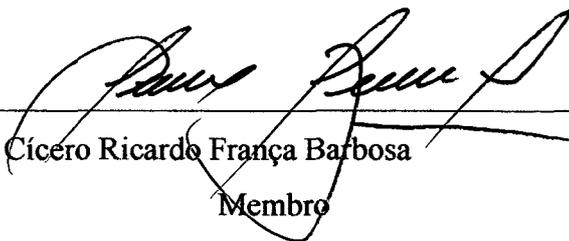
Prof. Orientador Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Presidente



Prof. Newton Carneiro Affonso da Costa Júnior

Membro



Prof. Cícero Ricardo França Barbosa

Membro

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste, aos meus pais pela força e incentivo em todos os anos, assim como o apoio nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

- A Deus por essa grande vitória em minha vida.
- Ao professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior pela sua deferência em coordenar a defesa do referente trabalho.
- Ao professor Renato Francisco Lebarbenchon pelos ensinamentos e disposição na execução desta monografia.
- Ao professor Ermes Tadeu Zapelini pela ajuda e conselhos que prestou para a realização deste trabalho.
- Aos meus familiares pelo apoio e incentivo.
- A Andrea Borges pelo apoio.
- Aos meus amigos e a todos que colaboram direta e indiretamente para a realização deste.

SUMARIO

LISTA DE ANEXO.....	i
LISTA DE TABELAS.....	ii
RESUMO.....	iii

CAPÍTULO 1

1 - O PROBLEMA.....	01
1.1 Problema de Pesquisa.....	01
1.2 Objetivos.....	04
1.2.1 Geral.....	04
1.2.2 Específicos.....	04
1.3 Metodologia.....	05

CAPÍTULO II

2 – ASPECTOS GERAIS DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT.....	06
2.1 – Origem do sistema de resort no Brasil.....	06
2.2 – Traços importantes para um resort.....	07
2.3 – O Costão do Santinho Resort.....	10
2.4 – A Inserção da Empresa no Mercado.....	11

CAPÍTULO III

3 – O POSICIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO Costão do Santinho RESORT NO SEGMENTO DE RESORTS	16
3.1 – As estruturas de mercado de segmento de resort.....	16
3.2 – O posicionamento do empreendimento Costão do Santinho Resort perante as cinco forças competitivas de seguimento de Resort na Grande Florianópolis.....	21
3.2.1 Ameaça a entrada.....	22
3.2.2 Rivalidade entre os concorrentes.....	31
3.2.3 Pressão dos produtos substitutos.....	36
3.2.4 Poder de negociação dos Clientes.....	38
3.2.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	40

CAPÍTULO IV

4 – O PLANO ESTRATÉGICO.....	44
4.1 – Pontos fortes X Pontos fracos do empreendimento Costão do S. Resort.....	46
4.2 – Estratégia de Crescimento.....	47
4.2.1 – Estratégia de Diferenciação.....	48
4.2.2 – Estratégia de Diversificação.....	49
4.2.3 – Estratégia de Marketing.....	51

CAPÍTULO V

5 – CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	58

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário aplicado no empreendimento Resort Costão do Santinho referente ao Modelo de Porter.....	58
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Economia de Escala.....	23
TABELA 2 – Diferenciação.....	25
TABELA 3 – Necessidade de Capital.....	26
TABELA 4 – Custos de Mudança.....	27
TABELA 5 – Desvantagens de Custos Independentes de Escala.....	29
TABELA 6 – Desvantagens de Custos Independentes de Escala.....	30
TABELA 7 – Retaliação Prevista.....	31
TABELA 8 – Análise da Concorrência.....	32
TABELA 9 – Empresas Concorrentes no Mercado.....	32
TABELA 10 – Crescimento do Setor.....	33
TABELA 11 – Custos Fixos.....	33
TABELA 12 – Diferenciação.....	34
TABELA 13 – Barreiras de Saída.....	35
TABELA 14 – Produtos Substitutos.....	37
TABELA 15 – Produtos Substitutos.....	38
TABELA 16 – Grau de Concentração dos Clientes.....	39
TABELA 17 – Produtos Padronizado ou não Diferenciados.....	39
TABELA 18 – Custos de Mudança.....	40
TABELA 19 – Disponibilidade de Informações.....	40
TABELA 20 – Grau de Concentração dos Fornecedores.....	41
TABELA 21 – Produtos Substitutos.....	41
TABELA 22 – Importância da Empresa para os Fornecedores.....	42
TABELA 23 – Importância do Produto do Fornecedor.....	43

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o intuito de analisar a estratégia competitiva do Empreendimento Costão do Santinho Resort, frente às cinco forças competitivas de Michael Porter (1991).

Embora o modelo proposto por Porter (1991) tenha sido direcionado ao estudo da indústria, este foi readaptado para analisar o comportamento do setor de serviços. A escolha desta bibliografia deve-se ao fato de ser uma metodologia abrangente e rica em técnicas analíticas, que pode proporcionar maior conhecimento em relação aos pontos fortes e fracos da empresa (empreendimento); possibilitando, dessa maneira, desenvolver alguma estratégia de crescimento para um melhor desempenho econômico do empreendimento.

O primeiro capítulo corresponde à parte introdutória, que compreende o estudo da problemática, objetivos e metodologia aplicada para o delineamento do trabalho.

No segundo capítulo, procurou-se mostrar o histórico do Empreendimento Costão do Santinho Resort e deste tipo de empreendimento no Brasil, bem como, a inserção do Empreendimento nos setores econômicos e o seu posicionamento na estrutura de mercado.

Em seguida, no terceiro capítulo, são analisadas as cinco forças competitivas de Porter (1991) em relação ao questionário aplicado no empreendimento; dando, este, por fim, possibilidades para analisar os pontos fortes e fracos, mencionados no início do capítulo quatro.

CAPÍTULO I

1.1 - PROBLEMA DE PESQUISA:

O aumento da produtividade, com o surgimento da máquina a vapor, em meados do século passado, o boom industrial e, mais recentemente, o grande avanço da eletrônica e da informática fizeram os conhecimentos se ampliarem com velocidade e sofisticação.

Paralelamente a este desenvolvimento tecnológico e concomitantemente observou-se um espantoso aumento na produtividade do trabalho. O intenso processo de desenvolvimento industrial fez com que se ampliasse o número de trabalhadores. Inobstante esta mudança estrutural da mão-de-obra, que migrou da agricultura e do artesanato para o setor industrial, constatou-se redução gradativa nas horas trabalhadas. Trabalhar menos horas por dia para obter o mesmo produto ou serviço aliado a um substancial aumento da renda pessoal, proporcionou aumento de horas de tempo livre, para o ócio ou lazer, podendo ser utilizadas das mais diversas maneiras para recompor as forças necessárias às atribuições do dia-a-dia..

Há de se pensar, também, que o avanço tecnológico estendeu-se, juntamente com as mudanças ocorridas nas formas de trabalho, aos afazeres domésticos e às atividades profissionais liberais. Estas mudanças acarretaram em maior velocidade nas ações e, conseqüentemente mais tempo livre. Estas alterações no dia-a-dia da vida das pessoas, modificou a conduta da mãe de família que pôde estas puderam readequar seu tempo utilizado durante o dia. A doméstica foi dispensada e a dona de casa obteve condições de trabalhar fora de casa, aumentando a renda pessoal e familiar.

O avanço da medicina, onde inúmeras doenças de massa foram paulatinamente dominadas e erradicadas, fez com que aumentasse fortemente a expectativa de vida da população.

O desenvolvimento tecnológico aliado às pesquisas médicas dos últimos anos possibilitaram maior velocidade e segurança nos diagnósticos, tendo conseguido como resultado, fazer com que a longevidade dos seres humanos aumente cada vez mais. Este fato também tem proporcionado maior tempo livre para o homem.

Tem-se observado uma forte correlação entre o crescimento da renda e gastos em lazer. O lazer com significativa participação do turismo. É evidente que o crescimento da renda vem acompanhado de um enorme leque de atividades que interagem entre si e dão suporte e condições para maiores gastos em turismo. Entre outras atividades destacam-se: comunicações, transportes, acomodações, atividades culturais, parques, passeios etc.

O desgaste da vida humana em termos de satisfazer as necessidades que se criam a todo momento, em dar conta de padrões de vida que contenham os bens e serviços contemporâneos como: aluguel, carro, telefone, planos de saúde, colégios, ginástica, estudo de idiomas, lazer, etc. Exige que a família intensifique suas atividades para obter a renda que permita realizar essas despesas. Este corre-corre desgasta o ser humano que nas férias e nos finais de semana prolongados, procurará recuperar suas forças físicas e psíquicas.

Estes momentos de lazer despertam os mais diversos programas, como, por exemplo, aproximar-se da natureza através de hotéis fazenda.

Estes fatos levam a expansão constante do turismo que, evidentemente, faz crescer toda a gama de atividades que giram em torno das atividades turísticas e naquelas atividades de fronteira ao turismo, que são os serviços de toda espécie.

Com a intensificação do investimento e o aumento no número de visitantes, o espaço começa a sofrer mudanças significativas. No caso da Ilha de Santa Catarina, as áreas outrora destinadas à agricultura de subsistência no interior da ilha são transformados em espaços urbanos, aumentando a demanda por imóveis, fazendo que a posse da terra, que anteriormente era dos nativos, geralmente pescadores e agricultores, vá sendo transferida para turistas e investidores, com o surgimento de um número expressivo de construções, gerando “ o rompimento com atividades tradicionais, em virtude do deslocamento das populações para outras áreas em geral as periferias das cidades mais próximas”. (Lins, 1994).

A maioria das construções que vêm sendo feitas nos balneários da Ilha não respeitam qualquer limite, ou seja, realizam suas construções em cima de dunas e mangues, preocupando-se apenas com o lucro imediato, mesmo que isto comprometa-se o meio ambiente e altere a paisagem urbana da localidade.

Assim, o empreendimento Costão do Santinho Resort, busca sempre em sua concepção, arquitetônica-urbanística e imobiliária, a preservação da Mata Atlântica e das dunas.

Além disso, busca sempre manter a excelência em seus serviços e a satisfação de seus hóspedes, sendo estes, poder até se tornar donos do empreendimento.

Assim, para que o objetivo do empreendimento seja alcançado, ou seja, uma boa rentabilidade econômica, é preciso que se defina estratégias que lhe permita obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para isso, é preciso que as empresas conheçam a estrutura do mercado da qual participam.

O modelo teórico que apresenta uma metodologia para o conhecimento da estrutura do mercado é o de Porter, o qual é baseado no levantamento das cinco forças competitivas que atuam na indústria ou no mercado que se está interessado – “ameaça a 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 parâmetros para a elaboração de estratégias genéricas a serem utilizadas pelo Costão do Santinho Resort para, manter-se, consolidar-se e até mesmo ampliar-se dentro da indústria ou do mercado do qual está inserido.

1.2 - OBJETIVOS:

1.2.1 Geral:

Analisar o posicionamento do empreendimento Reosrt Costão do Santinho perante a estrutura do segmento de mercado de resorts na Grande Florianópolis.

1.2.2 Especifico:

- Analisar a evolução do setor de hotelaria da Grande Florianópolis, a partir de 1995;

- Posicionar o Resort Costão do Santinho na estrutura de mercado, segundo as óticas neoclássicas e competitivas;

- Analisar as estratégias adotadas pelo Resort Costão do Santinho, frente as seguintes forças competitivas: ameaças a entrada de novas empresas; produtos concorrentes; poder de negociação das operadoras e agências; poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

1.3 - METODOLOGIA:

A metodologia adotada na pesquisa dividiu-se, fundamentalmente, em três vertentes. A primeira delas consistiu na coleta de dados e informações à respeito da evolução do setor de hotelaria na Grande Florianópolis (por exemplo, números de turistas que visitaram Florianópolis), em jornais e revistas especializadas e órgãos e associações ligadas ao setor.

A segunda parte serviu para posicionar o empreendimento Costão do Santinho Resort na estrutura de mercado, segundo as óticas neoclássicas e competitivas.

A terceira vertente, compreendeu a aplicação do Modelo de Porter no empreendimento Costão do Santinho Resort, como forma de diagnosticar quais as forças que incidem sobre o empreendimento, as estratégias adotadas por ele 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 no empreendimento em estudo. O questionário compunha-se de perguntas à respeito do empreendimento e do setor hoteleiro florianopolitano; e foi respondido em entrevista pelo Diretor-Presidente do empreendimento Costão do Santinho Resort.

CAPÍTULO II

2 ASPECTOS GERAIS DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT

2.1. Origem do sistema de Resort no Brasil:

Travar contato com a natureza, com total segurança e serviço primoroso, sem pressa nem poluição e uma agenda cheia de atividades e atrações. A fórmula dos resorts, bem-sucedida no mundo todo, é simples: hotéis que vão além de ser apenas um lugar onde se hospedar para tornar-se o próprio destino do viajante. Agora, o modelo começa a conquistar seu espaço no Brasil. No litoral e mesmo no interior, os resorts estão fomentando o turismo ao mesmo tempo em que protegem a ecologia, criam empregos nas pequenas comunidades e ajudam brasileiros e estrangeiros a conhecer melhor a história e a natureza brasileiras.

Até pouco tempo, poucos se davam ao trabalho de ir até a ilha de Comandatuba, paraíso localizado no litoral baiano. Os sítios históricos do Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, eram virtualmente desconhecidos do público antes que um resort da rede Blue Tree fosse construído lá. Ecossistemas raros e diversos, como o do Pantanal Matogrossense, podem ser melhor desvendados com a ajuda de empreendimentos como o Refúgio Ecológico Caiman, que combina conforto, preservação e informação.

A Costa do Sauípe, a 90 Km ao norte de Salvador, é outra região que já tem data marcada para debutar no mercado de resorts. A abertura do megaresort ali significará a estréia do Brasil no rol dos países que fazem investimentos turísticos arrojados em desenvolvimento turístico, como o México e ilhas do Caribe.

Nos próximos três anos, cerca de R\$ 1 bilhão de reais serão investidos em construção de resorts em diversos pontos da costa brasileira. Para os especialistas, os resorts estão em expansão porque, entre outras vantagens, atraem um número significativo de estrangeiros que querem conhecer as belezas do Brasil despreocupadamente, sem ter de lidar com as dificuldades da língua ou os perigos das grandes cidades.

A desvalorização do real frente ao dólar foi um fator decisivo para que os brasileiros preferissem passar as férias nos resorts em vez de em algum destino internacional. A procura cresceu 40%¹, em especial porque o consumidor percebeu a maior diversificação de datas para viajar ao longo do ano.

Para os resorts garantirem sua ocupação, estão investindo em modernização e estratégias de marketing e comercialização. A rede Transamérica investiu R\$ 5 milhões em um aeroporto na ilha de Comandatuba. Em março, a Blue Tree inaugura seu novo resort em Angra dos Reis. Já o Club Med está planejando uma nova unidade em Trancoso, sul da Bahia.

2.2. Traços importantes para um resort:

As redes internacionais e os empresários brasileiros acenam para investimentos pesados no mercado brasileiro de hotéis resorts. Mas não basta ser um administrador executivo hoteleiro para operacionalizar um hotel voltado para a área de lazer, em que os hóspedes passam, em média, sete dias dentro do empreendimento; as famílias se hospedam esperando férias com atrativos e emoções; as crianças buscam alegria e descontração; os casais esperam encontrar um ambiente romântico e aconchegante; e os grupos de convenções procuram este tipo de hospedagem para centralizar suas atividades criando um ambiente de integração entre seus participantes. Para isto, o hoteleiro precisa investir em estrutura patrimonial e em profissionalização de seu pessoal, voltado para um hotel que antes de tudo terá que encantar, fazendo com que a hospedagem seja um evento inesquecivelmente maravilhoso para cada hóspede. Em um resort o hóspede não passa, ele vivência a sua estada. Este hotel deverá apresentar atrações e diferenciais que o tornem um produto desejado e ambicionado como o melhor lugar para as férias e o descanso. As fantasias, a imaginação e o prazer são fatores que diferencia os resorts.

Um resort se diferencia dos outros hotéis por apresentar alguns pontos importantes, como sendo um hotel de lazer, descanso, negócios e é claro de hospedagem. Já o

¹ CIAFFONE, Andréa. Gazeta Merc. Caderno Viagens. & Negócios.: Expansão do mercado de resorts. p.1. 03/02/2000

funcionário de um resort se diferencia dos outros hotéis através da integração com o cliente com o meio ambiente; ele é o coração do hotel. A importância deste profissional está exatamente na procura do hóspede por este tipo de hospedagem.

A praia e o local do resort serão seus principais atrativos. A praia deve ser confortável, limpa, segura e com serviços de alimentos e bebidas. Na praia, criar estrutura de lazer e esportes, como quadra de vôlei, área de futebol, local coberto com sonorização para eventos de dança e ginástica, iluminação noturna para a realização de luaus e festivais gastronômicos.

O local do resort deverá ter apelos ecológicos, pontos de interesse histórico e uma população direcionada para receber bem os clientes do mundo inteiro.

As piscinas deverão ser diferenciadas, centralizadas e de fácil acesso. Diversas áreas deverão ser levadas em consideração, como: uma área reservada para descanso, outra para bate-papos informais entre hóspedes, uma para recreação e aulas de hidroginástica e dança, e uma outra para esportes como natação, pólo aquático e outros.

O bar da piscina deve ter um cardápio diversificado e o serviço rápido e eficiente. E entre a praia e a piscina criar uma cascata de água (tipo cortina d' água), fazendo com que as pessoas a utilizem como chuveiro.

A área de lazer deverá ser composta de :

- Equipes de esportes e lazer: para conceituar um produto diferenciado do mercado, levando em consideração os diversos públicos que comprarão os serviços do hotel e a necessidade do empreendimento de se destacar no mercado;

- Áreas de lazer excelentes, com infra-estrutura e profissionais de recreação;
- Dar prioridade à recreação infantil através de atividades diversas e envolventes;
- Integração ao meio ambiente;
- Clube da criança: com locais para atender crianças de zero a quatro anos, de cinco a oito anos e de nove a 12 anos;
- Clube dos jovens: sala de jogos, vídeo, música e dança;
- Fitness center: esta área de aptidão física será composta de sala de musculação e aparelhos ergométricos, salas de ginástica, massagem, saunas e outros;
- Praça de esportes; e
- Lazer náutico.

Os apartamentos deverão ser confortáveis e marcantes, com diferenciais de um hotel de lazer, porém, respeitando as necessidades dos clientes executivos em convenção.

É primordial a integração com a natureza, aliada aos avanços tecnológicos disponíveis no mercado.

O restaurante principal deverá estar localizado próximo ao lobby do hotel.

Para este tipo de empreendimento é importantíssimo levar em consideração a necessidade de restaurantes temáticos para a realização de festivais gastronômicos, refeições separadas e exclusivas para grupos e eventos e, principalmente, uma área única e exclusiva para crianças com decoração própria.

O centro de convenções será, certamente, o ponto forte do resort, pois dentro das atividades ligadas a estas áreas, existem segmentos de mercado que darão sustentação aos negócios, principalmente, em épocas onde o mercado turístico é naturalmente fraco. A localização da área de convenções e eventos deverá ser fora do corpo principal do hotel, porém, com acesso facilitado e com facilidades para atingir a área de lazer, esportes e fitness center.

Convenções e eventos são um segmento que tem tido grande crescimento nos últimos anos e a demanda por áreas adequadas para a realização dos mais diversos eventos tem aumentado consideravelmente.

2.3. O Costão do Santinho Resort:

Uma praia de natureza quase intocável, cercada por dunas e áreas virgens de Mata Atlântica, abriga um empreendimento que reúne num só lugar a privacidade e a segurança de um condomínio fechado com o conforto e serviço de um hotel padrão cinco estrelas. Trata-se do Costão do Santinho Resort, um excelente resultado da união entre a infra-estrutura e organização do primeiro mundo com a satisfação e contato informal bem brasileiras. Instalado na praia de mesmo nome, em Florianópolis, Santa Catarina, e ocupando uma área de 1 milhão de metros quadrados, dos quais apenas 40 mil m² estão construídos. Atualmente, o empreendimento conta com 155 apartamentos de um, dois, três e quatro dormitórios, distribuídos por sete vilas, mas quando todas as fases estiverem concluídas, o resort totalizará 90 mil m², com 280 apartamentos em 14 vilas.

O projeto procurou destacar peculiaridades da arquitetura catarinense: os grandes arcos, que lembram o sistema de fortificação que marcou a ocupação da ilha, os tijolos à vista, as pedras rústicas e as madeiras pesadas. Aliado a isso, somam-se as varandas que, juntamente com o diferente nível de construção entre as vilas, compõem um jogo arquitetônico que privilegia a vista para o mar. E, para completar, há ainda o belíssimo

projeto de paisagismo, que promove um encontro dos hóspedes com o verde em todos os recantos do resort.

A construção do Costão do Santinho seguiu a premissa básica de aliar o conforto de uma completa infra-estrutura turística com fatores históricos, pois bem, próximo ao Morro das Aranhas, fica um sítio arqueológico que foi integrado ao empreendimento. As inscrições rupestres encontradas nesse sítio datam de aproximadamente 5000 a.C. e geraram o símbolo que identifica o resort. O projeto arquitetônico preservou, ainda, trilhas ecológicas, através das quais os hóspedes percorrem dunas, lagos encravados no meio de matas atlânticas e bosques centenários, sempre acompanhados por profissionais especialmente contratados pelo resort.

Fazem parte ainda do complexo, o Centro de Lazer da Orla, que inclui as piscinas, sendo uma delas semi-olímpica; e o Fitness Center, onde estão as piscinas térmicas, as saunas seca e úmida, as duchas, os aparelhos para musculação e ginástica. Este setor abriga também o centro gastronômico, com várias opções para os hóspedes. Para saborear frutos do mar, uma boa opção é o Rancho do Pescador e há ainda o Santinho Grill para quem adora grelhados de carne.

O empreendimento se completa com o complexo esportivo, que compreende quatro canchas de tênis, duas de paddles tênis, campo de futebol society e hípica. Os hóspedes contam também com o Salão de Festas, com capacidade para 100 pessoas, a Sala de Convenções, também para 100 pessoas, e o Pavilhão de Eventos, para 500 pessoas.

Enfim, o Costão de Santinho reúne em um só lugar o melhor dos dois mundos: conforto, elegância e status dos melhores resorts da Europa e Estados Unidos com a alegria de viver e a descontração que só o brasileiro sabe ter.

2.4. A Inserção da Empresa no Mercado:

Santa Catarina é um Estado privilegiado, possui um extenso litoral com cerca de 200 km de comprimento, repleto de belas praias ladeadas de costões e morros de vegetação exuberante. Daí nossa principal vocação para o turismo de veraneio. Entretanto, existem também outros atrativos no Estado. Segundo um cadastramento feito pela EMBRATUR, em agosto de 1994, colocou 135 municípios catarinenses na posição de potenciais focos de atração.

Podendo citar o planalto serrano, que atrai turistas tanto no inverno, com a possibilidade de neve, quanto pelo seu lado rural; destacando-se as estâncias de águas termais, que são expressões no circuito termal do oeste, situado entre as cidades de Quilombo e Piratuba, além das termas de Gravatal, próximas à Tubarão, e das termas de Santo Amaro da Imperatriz e Águas Mornas, próximas a Florianópolis. Acrescentando-se que no norte do Estado existe o turismo de compra, nas cidades de pólo têxtil e o turismo histórico, nas cidades do Vale do Itajaí e do Vale do Rio do Peixe, que exploram a saga dos imigrantes europeus que vieram ao Brasil construir um novo mundo.

Outro segmento turístico com expressão em Santa Catarina é o setor de eventos. Estimativas da SANTUR revelam que, por ano, mais de 200 eventos são realizados no estado. Como reflexo deste crescimento, foram ampliados os números de agências que organizam eventos no Estado e investido em infra-estrutura. Florianópolis conta com aproximadamente 12 empresas de serviços e organização de eventos, conta com um novo centro de convenções na Baía Sul, inaugurado em 1998, e outro recém-inaugurado no Resort Costão do Santinho, além de vários hotéis equipados com salas para este fim. Um dado importante revela que 2/3 das receitas geradas pelo setor de turismo no PIB do Brasil, são provenientes do segmento de turismo de negócios.

A demanda turística em Santa Catarina manifesta-se em três estações distintas: a) alta estação (meses de dezembro a março), quando é procurado principalmente o circuito litorâneo; b) segunda estação (mês de julho), ocasião em que a maior demanda acontece nos circuitos termais, de compras e rurais que figuram na base da orientação dos fluxos; c) baixa estação (períodos maio/junho e agosto/novembro, com exceção da parte de

outubro época de festas típicas do Estado), onde se destacam os circuitos termais, de compras, de festas e culturais.

Observa-se que o principal tipo de turismo explorado no Estado é o turismo que acontece na zona litorânea, nos meses de verão. Para se ter uma idéia, em todos os estudos realizados sobre a demanda turística no Estado, principalmente na cidade de Florianópolis, foi constatado que o turismo concentra-se nos meses de alta temporada.

No estudo realizado pela EMBRATUR, “**Estudo da demanda Turística Internacional no Brasil**”, em 1997, constatou-se que 87,8% dos visitantes internacionais que chegavam em Florianópolis vinham à cidade fazer turismo e o outro 12,2% vinham à cidade para fazer negócio. Já noutro estudo desenvolvido pela SANTUR, “**Pesquisa Mercadológica – Estudo da Demanda Turística Município de Florianópolis – Sinopse Comparativa de 1996, 1997 e 1998**”, apontou os seguintes dados:

Motivo	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Negócios	4,37%	11,80%	6,34%	6,22%	4,53%	9,50%
Turismo	95,63%	88,20%	93,66%	93,78%	95,47%	90,50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela xx: motivo da viagem. Fonte: SANTUR/SEBRAE

Assim, percebe-se claramente que em Santa Catarina e principalmente na cidade de Florianópolis há uma grande vocação para o turismo de litoral. Os principais atrativos turísticos apontados em todos os estudos realizados são as belezas naturais (mais de 70% apontaram este item como sendo o principal atrativo turístico. Curiosamente, em 1998, também foi apontado como motivo de estadia a visita a amigos/parentes (21,78%) além dos atrativos históricos e culturais, e menos de 3,0% apontaram os eventos. Conforme tabela abaixo:

TABELA – PRINCIPAIS ATRATIVOS TURÍSTICOS

ATRATIVOS	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)	2000 (%)
Atrativos naturais	83,82	83,33	86,77	69,59	78,57	84,5
Atrativos His. Culturais	4,41	3,56	4,14	4,25	3,61	4,50
Manif. Populares	1,79	0,67	1,30	0,90	0,49	
Eventos			1,14	2,96	1,32	1,00
Visita a amigos				21,78	15,81	9,00
Tratamento de saúde				0,52	0,21	1,00

Fonte: SANTUR/ Gerência de Planejamento

Com isso, pode-se notar que a vocação turística do Estado devido aos seus atrativos naturais é o que provoca maior demanda através dos turistas de veraneio, enquanto nossa história, cultura e os eventos realizados no Estado passam quase despercebidos.

Assim, com suas 42 praias, Florianópolis tem o principal atrativo turístico que os turistas estão procurando para passar suas férias.

Por isso, é que, a Ilha da Magia é popularmente conhecida como a capital do Estado de Santa Catarina, é um dos lugares do Estado mais visitado. A tabela abaixo, mostrará o número de turistas (nacionais e estrangeiros) que visitaram Florianópolis nos últimos anos:

Origem	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nacionais	172.623	215.835	270.189	272.643	287.859	
Estrangeiros	83.105	84.815	154.591	85.815	147.631	
Total	255.728	300.650	424.780	358.458	435.490	

Fonte: SANTUR /SEBRAE

A tabela demonstra que o número de turistas nacionais em Florianópolis foi superior ao de turistas estrangeiros; o que nos leva a acreditar haver alguma relação entre o fluxo de turistas e a situação econômica do Brasil e dos países emissores de turistas notadamente para Santa Catarina, ou seja, quanto mais excedentes (poupança) e melhor a infra-estrutura as economias tiverem, maior será o fluxo de turistas entre regiões, tanto entre Estados e Países, e a qualidade do turismo.

Constata-se que, quando tabuladas as pesquisas com turistas estrangeiros e nacionais em conjunto, os meios de hospedagem mais utilizados foram casas e apartamentos alugados, seguidos de hotéis e pousadas. A tabela abaixo mostra estes dados.²

Meio de hospedagem	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Hotel	36,92%	20,47%	24,39%	21,80%	21,46%	21%
Pousada	7,47%	8,32%	9,22%	5,15%	6,04%	6,50%
Pensão Dormitório				0,44%	1,79%	
Casa Própria	5,10%	5,54%	3,34%	4,12%	6,71%	4%
Casa amigos/parente	22,16%	30,49%	23,82%	29,31%	23,32%	24,50%
Casa ou Apto alugado	24,45%	30,91%	35,89%	35,65%	36,06%	40,50%
Camping	2,78%	2,99%	2,28%	2,50%	3,20%	2,50%
Albergues/Alojamentos	1,12%	1,28%	1,06%	1,03%	1,42%	1,00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: SANTUR/SEBRAE

² Pesquisa Mercadológica – Estudo da Demanda Turística Município de Florianópolis –SANTUR - SEBRAE

Portanto, com relação a capacidade hoteleira de Florianópolis, a evolução da capacidade de hospedagem em período recente teve lugar, essencialmente, nas Costas Norte e Leste da Ilha de Santa Catarina. Conseqüência da consolidação do turismo na Ilha desde, pelo menos, a virada dos anos 70 para os 80, o rápido crescimento dos equipamentos de hospedagem diversificou sobremaneira as possibilidades de acolhida dos fluxos e imprimiu também uma marca aparentemente definitiva na paisagem de diversas localidades litorâneas.

Assim, o Resort Costão do Santinho, por ser tratar de um tipo de empreendimento onde não há produção, não se pode considerar sua amplitude como a de uma indústria. Ele está inserido no setor terciário da economia, cujo gênero é a prestação de serviços.

O Costão do Santinho conta com uma infra-estrutura de serviços completa, com mais de 200 funcionários especializados em prestação de serviços hoteleiros padrão 5 estrelas. Além disso, conta com um amplo portfólio de serviços elaborado para seu bem-estar: restaurantes e bares de nível internacional, serviços de quarto e de praia, lavanderia, butiques, farmácia, posto médico, salão de beleza, locadoras de carro, posto bancário e sistema de segurança próprio. Seu mix de serviços, valoriza a diversidade.

Com uma concepção arquitetônica-urbanística inovadora, O Costão do Santinho Resort em Florianópolis, ocupa uma área de 1 milhão de m², sendo 500 mil m² de Mata Atlântica preservada, tendo como uma de suas metas principais, fazer com que o hóspede venha ao empreendimento e encontre tudo o que procura, ou seja, tranquilidade e comodidade em sua estada.

No que diz respeito ao posicionamento do empreendimento Costão do Santinho Resort na estrutura de mercado, esta será realizada em relação a duas fundamentações teóricas: a ótica neoclássica e a ótica competitiva.

Como o modelo de Porter foi elaborado para analisar o comportamento da indústria, este foi também adaptado para o estudo de serviços, de modo a investigar o comportamento do empreendimento Costão do Santinho Resort frente às cinco forças competitivas.

CAPITULO III

3 – O POSICIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO COSTÃO DO SANTINHO RESORT NO SEGMENTO DE RESORTS

3.1 As estruturas de mercado de segmento de Resort:

Para facilitar a compreensão durante a análise das forças competitivas de Porter é importante a classificação da empresa segundo a estrutura de mercado.

O que se deseja nesta análise é posicionar o Empreendimento “Resort Costão do Santinho” dentro das diferentes tipologias de mercado. Para isto, serão estudadas duas formulações, a ótica neoclássica proposta por Stackelberg (1934) e a ótica competitiva de Guimarães (1982).

Segundo Stackelberg, as estruturas de mercado diferenciam-se basicamente pelas seguintes características:

- quantidade de vendedores e compradores atuando no mercado;
- natureza da mercadoria ou fator de produção (homogêneo ou diferenciado).

Frente a estas características gerais ter-se-á quatro tipos de mercado: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolística e oligopólio. O enquadramento destes tipos de empreendimento, nestes tipos de mercado vai depender das características específicas de cada um em particular.

O **mercado de concorrência perfeita**, pode ser subtendido como o “regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de

compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado” (Garófalo, 1985, p.360).

Nesse modelo de mercado, cada agente econômico é tão pequeno que não pode exercer influência perceptível ao preço. O produto é homogêneo, sendo perfeitamente substituto entre si. Há uma livre mobilidade de todos os recursos. As novas empresas podem entrar e sair de uma atividade sem dificuldades e todos os agentes econômicos gozam de completo conhecimento sobre o mercado.

As condições de existência do mercado são: atomização do mercado, produtos homogêneos, princípio da indiferença, transparência do mercado, livre mobilidade dos agentes, dos produtos e dos recursos produtivos, igualdade dos custos de transportes e a divisibilidade dos produtos e fatores produtivos.

O **mercado de monopólio** pode ser caracterizado como sendo “a estrutura de mercado, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos; produtos ou serviços estes que, em dado momento é oferecido a um único preço de mercado”. (Garófalo, 1985, p.525)

Numa visão mais clara, conforme Ferguson (1982, p. 366), um monopólio existe quando há apenas um produtor no mercado, não existindo concorrentes ou rivais

diretos. Contudo, as políticas de um monopolista podem ser contidas pela concorrência indireta de todos os bens, pelo orçamento dos consumidores, por bens substitutos razoavelmente adequados e através da ameaça da concorrência potencial, se a entrada no mercado se tornar possível. Existem barreiras de entrada de novas firmas através de marcas e patentes, licença governamental, economias de escala, tamanho do mercado e política de preços.

O **mercado de concorrência monopolística**, embora apresente como a concorrência perfeita, uma estrutura de mercado em que existe um número elevado de

empresas, a concorrência monopolística (também chamada de concorrência imperfeita), caracteriza-se pelo fato de que as empresas produzem produtos diferenciados, embora substitutos próximos. Trata-se, assim, de uma estrutura mais próxima da realidade que a concorrência perfeita, onde se supõe um produto homogêneo, produzido por todas as empresas.

Nesta estrutura, cada empresa tem certo poder sobre a fixação de preços e a existência de substitutos próximos permite aos consumidores alternativas para fugirem do aumento dos preços.

A diferenciação de produtos pode dar-se por características físicas, pela embalagem ou pelo esquema de promoção de vendas (propaganda, atendimento, fornecimento de brindes, manutenção, etc).

Uma outra característica importante é que nesta estrutura existe uma independência de ações dos agentes, ou seja, as ações de um agente não exercem influência sobre as decisões dos agentes concorrentes.

Segundo Ferguson (1982, p.368), esta estrutura de mercado é caracterizada pela diferenciação do produto, onde um grande número de empresas de pequeno porte concorrem entre si. Cada produtor de um produto diferenciado se comporta de maneira a maximizar o lucro. Não existe barreiras de entrada para outras firmas.

O mercado de Oligopólio, deve ser entendido como todo o mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade da oferta desses produtos e/ou prestação desses serviços. (Garófalo, 1985, p.459)

Uma característica importante desta estrutura é a incerteza e a interdependência de ações da parte dos vendedores. Os oligopolistas não possuem concorrentes simples e sim, concorrentes rivais. As firmas estão profundamente interessadas em tomar conhecimento do que suas rivais julguem que elas estejam pensando,

em conhecer os planos e as possíveis ações dessas firmas antagonistas. Quanto maior for a rivalidade entre as firmas oligopolistas, mais necessário será acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes.

Assim sendo, de acordo com as características de mercado citadas anteriormente, no segmento de resorts, o empreendimento “Resort Costão do Santinho” se aproxima da estrutura de mercado de oligopólio.

Este enquadramento se dá pelo fato de existirem no mercado do segmento de resorts, um pequeno número deste tipo de empreendimento. Os serviços oferecidos são diversificados (passeios ecológicos pela Mata Atlântica, museu arqueológico ao ar livre, etc), cada empresa vai fixar seus preços depois de acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes, existindo grandes barreiras a entrada, devido ao grande investimento que será necessário para este tipo de empreendimento e as ações dos agentes são dependentes, ou seja, a ação de um agente exerce influência nas decisões dos agentes concorrentes, porque cada agente vai tentar diversificar para tornar seu empreendimento mais atraente que os outros.

Quanto a classificação dos mercados pela ótica competitiva de Guimarães (1982), na qual agrupa as empresas não mais pelo número de firmas ou natureza das mercadorias, mas sim baseado no tipo de competição (por preço ou diferenciação dos serviços), as indústrias podem ser classificadas em: indústria competitiva, indústria competitiva diferenciada, indústria oligopolista homogênea e indústria oligopolista diferenciada.

Principais características da indústria:

Na **indústria competitiva**, a competição se dá através dos preços, não existindo diferenciação dos produtos. Há um grande número de firmas no mercado, não

existindo barreiras de entrada á novas firmas. As firmas com custos mais elevados são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro ligeiramente superior a zero.

Já na **indústria competitiva diferenciada** a competição se dá através dos preços e diferenciação dos produtos. Existe um grande número de firmas no mercado, não havendo barreiras à entrada de novas firmas. As firmas grandes podem aumentar sua participação no mercado através de cortes de preços, diferenciação dos produtos e esforço de vendas, que não podem ser acompanhados por pequenas firmas, onde muitas vezes estas são expulsas do mercado.

No **oligopólio homogêneo** não ocorre competição nem por preço nem por diferenciação. Há poucas firmas no mercado. Existem barreias à entrada, como também significativos diferenciais de custos, refletidos em economias de escala. As firmas com custos mais elevados tem taxas significativas de lucro e apresentam certa resistência financeira. As firmas apresentam interdependência de comportamentos e decisões.

E no **oligopólio diferenciado**, não existe competição através de preços mas sim por diferenciação dos produtos. Elevado nível de concentração da indústria e existência de barreiras à entrada. Como não utilizam a variação dos preços como mecanismo de competição, recorrem ao esforço de vendas e diferenciação para aumentarem a participação

no mercado. O processo de diferenciação do produto viabiliza margem e taxa operacional de lucros mais elevados que o oligopólio homogêneo.

De acordo com a classificação de Guimarães (1982), no segmento de resorts, o empreendimento “Resort Costão do Santinho” identifica-se com a indústria oligopólio diferenciado, pois nesta estrutura há um pequeno número de empresas concorrentes, pois há concentração da indústria, há competição através de diferenciação de serviços prestados e de esforço de vendas e existem barreias à entrada.

3.2 O posicionamento do empreendimento Costão do Santinho Resort perante as cinco forças competitivas do segmento de resort na Grande Florianópolis:

Segundo Porter (1991), o determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras ou modificá-las em favor da empresa.

Em qualquer indústria que produza um produto ou um serviço as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A eficácia coletiva destas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas em uma indústria para obterem em médias taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital. As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas. A eficácia destas forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que cada indústria evolui.

Desta forma, a análise das forças competitivas consiste na busca de uma melhor posição para a empresa, para que a mesma possa defender-se das ameaças das forças ou influenciá-las em seu favor. Contudo, isto é o que objetiva a estratégia competitiva.

No entender de Porter (1991, p.23):

“... a chave para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”.

Logo, as empresas devem conscientizar-se de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes são todos concorrentes para as empresas na indústria.

3.2.1. Ameaça de entrada

Segundo Porter, (1991, p.25):

“... novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.”

As empresas entram em uma indústria porque elas percebem as oportunidades de crescimento e lucros que superam os custos de entrada. Como resultado, os preços podem cair devido ao aumento da demanda por insumo, conseqüentemente, os participantes terão uma redução na rentabilidade de suas empresas.

A entrada de novos concorrentes vai depender das barreiras de entrada existentes em conjunto das reações por parte dos concorrentes já estabelecidos. Quando as barreiras de entrada são baixas a possibilidade de entrada de novos concorrentes é grande.

Segundo Porter (1991), as principais barreiras a entrada que definem a pressão competitiva são:

a) Economias de Escala: são declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. As economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, P&D, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Elas detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

Conforme entrevista realizada no empreendimento Costão do Santinho Resort, este apresenta economias de escala, mais forte, no marketing, na mão-de-obra (permanente e variável) e na conservação e limpeza.

Como se trata de um empreendimento de nível internacional, é necessário para este tipo de empreendimento possuir uma mão-de-obra permanente especializada, já que o empreendimento atrai durante o ano muitos congressos e competições nacionais e

internacionais. Por isso, a necessidade de um quadro de pessoal especializado permanente, porque, se for dispensar o pessoal na baixa temporada, ou seja, no inverno, e for recontratar no verão, poderá ficar sujeito a não encontrar mão-de-obra qualificada. Por isso, se o empreendimento apresentar um maior fluxo de hóspedes e eventos no hotel, obterá economia de escala, no que se refere a mão-de-obra.

O setor de marketing, é outro item onde a economia de escala está presente, ou seja, o empreendimento tem que estar, freqüentemente, sendo divulgado na mídia, por exemplo, em jornal, revistas, internet, TV, parcerias com agências de viagens; assim conseguirá trazer para o seu empreendimento um maior número de hóspedes e congressos, gerando, com isso, um aumento de sua receita em relação ao gasto despendido em marketing, portanto, existindo economia de escala.

TABELA 1 – Economia de Escala

- Ameaça a entrada	resposta
No que se refere a barreira a entrada; há existência de economia de escala na empresa, ou seja, declínio nos custos (fixos ou variáveis) unitários dos custos fixos ou operacionais, à medida que há maior número de hóspedes no hotel?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
Em qual setor de sua empresa a economia de escala está mais presente:	
1. Conservação e limpeza.....	X
2. Lavação de roupa.....	
3. Restaurante.....	
4. Mão-de-Obra (permanente e variável).....	X
5. Quadra de tênis.....	
6. Piscina.....	
7. Informatização.....	
8. Marketing.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

b) Diferenciação do produto: A empresa que possui diferenciação é aquela que tem marca identificada ou desenvolveu algum sentimento de lealdade em relação a seus clientes. A diferenciação origina-se de esforços no que diz respeito à publicidade, serviços ao consumidor, diferença dos produtos, esquema de promoção de

vendas (propaganda, atendimento, fornecimento de brindes, manutenção, etc) ou simplesmente por terem entrado primeiro no mercado. A diferenciação cria uma barreira de entrada quando força os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço, em geral, acarreta prejuízos iniciais e freqüentemente dura um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados pois não tem nenhum valor se a tentativa de entrada falhar.

No ramo de hotéis, a diferenciação é um fator importantíssimo. Cada hotel em particular utiliza diferenciações de diversos tipos e maneiras para criarem um sentimento de lealdade em seus clientes.

As diferenciações se dão através da prestação de outros serviços aos hóspedes como por exemplo caminhadas ecológicas, massagistas, piscinas frias e aquecidas, lavanderia, salão de beleza, serviço de praia, locadora de carros, salão de jogos, saunas seca, úmida e duchas, butiques e principalmente a qualidade do atendimento que é fundamental para a sobrevivência dos hotéis. Cada hotel, em particular utiliza a diferenciação como um atrativo para os clientes. Desta forma, os clientes, com certeza terão preferência pelo hotel que melhor atender suas necessidades.

Quanto as barreias de entrada a diferenciação exige despesas extras, neste caso, a empresa entrante provavelmente terá maiores despesas para atrair os clientes das empresas já estabelecidas. Geralmente as empresas se instalam e, com o passar do tempo, dependendo das necessidades e ansiedades dos hóspedes as empresas partem para a diferenciação. É importante deixar claro que a diferenciação fica a critério de cada empresa sendo que quanto mais atividades ou produtos os hotéis oferecerem melhor serão as oportunidades da empresa em atrair mais pessoas ao seu empreendimento. Por fim, a diferenciação cria barreias de entrada para novos hotéis fazendo com que estes tenham despesas extras na conquista e busca de lealdade dos hóspedes.

Quanto ao empreendimento Costão do Santinho Resort, a diferenciação é um fator muito importante para o seu crescimento e estabilidade no mercado. A diferenciação

dos serviços se dá, principalmente, pela qualidade do atendimento, conforto de uma completa infra-estrutura turística e pela marca do Costão, que tem no símbolo do empreendimento, uma das inscrições rupestres, que datam aproximadamente 5000 a.C., encontradas no sítio, onde o (empreendimento) está localizado hoje.

O empreendimento aposta na diferenciação como sendo um dos fatores chave para conquistar cada vez mais a fidelidade de seus hóspedes, fazendo com que eles fiquem encantados por tudo o que este tenha a oferecer.

A diferenciação cria uma barreira de entrada a futuros concorrentes; isso faz com que os mesmos tenham maiores despesas na tentativa de atrair turistas e a fidelidade destes frente aos empreendimentos já existentes. A opção seria que, quanto mais um empreendimento ofereça serviços e/ou produtos diferenciados e diversificados, este terá maior oportunidade em atrair turistas e, conseqüentemente, maior parcela no mercado.

TABELA 2 – Diferenciação

- Ameaça a entrada	resposta
A empresa possui alguma marca identificada ou desenvolveu algum sentimento de lealdade em seus clientes.	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
Quais os fatores, e/ou políticas que podem ter levado a algum sentimento de lealdade em seus clientes:	
1. Publicidade.....	X
2. Serviços ao hóspede.....	X
3. Diferenciação dos serviços.....	X
4. Diversificação dos serviços.....	X
5. Eventos realizados.....	X
6. Marca do Costão do Santinho Resort.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

c) Necessidade de Capital: A necessidade de investir amplos recursos financeiros a fim de competir gera uma barreira de entrada, notadamente se o capital necessário em alguma atividade não for possível de recuperação. O capital pode ser necessário não apenas para as instalações, mas também para fatores como crédito ao

consumidor, estoques ou até mesmo para cobertura dos prejuízos iniciais. O risco de entrada em uma indústria é sempre acentuado e a necessidade de grandes investimentos se reflete no uso de grandes somas de capital.

De acordo com a entrevista realizada no empreendimento Costão do Santinho Resort, o capital inicial necessário gera barreira à entrada, pelo fato de ser um investimento muito elevado e de um retorno a longo prazo com o objetivo de competir com a líder no mercado, ou seja, empresas entrantes irão se deparar com um empreendimento que é um dos maiores do país no seu ramo de atividade, que além de apresentar uma grande variedades de serviços oferecidos aos hóspedes, está sempre em busca da modernização de seu empreendimento e bem-estar de seus hóspedes.

TABELA 3 – Necessidade de Capital

- Ameaça a entrada	resposta
O montante de capital necessário para o surgimento e a sobrevivência deste tipo de empreendimento pode constituir-se numa barreira a entrada?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

d) Custos de mudança: os custos de mudança são custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro, são custos com novo treinamento dos empregados, custos com novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para qualificar uma fonte, necessidade de assistência técnica, um novo projeto do produto ou até custos psíquicos por desfazer algum relacionamento.

A presença de custos de mudança criam barreiras de entrada pois os recém chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.

Em relação ao empreendimento Costão do Santinho Resort, este apresenta custo de mudança no que se refere a inovações. O empreendimento está sempre em busca

de novas inovações, tanto em termos de serviços como também com o jogo arquitetônico, que privilegia a vista para o mar. O objetivo do empresário é fazer com que os hóspedes, ao se hospedarem no hotel, possam interagir com o verde em todos os recantos do resort.

Quanto aos custos com fornecedores, a mudança de um fornecedor para outro não acarretará em prejuízo para o empreendimento, pois com a abertura do mercado, se o empreendimento não se sentir satisfeito com o preço e a qualidade do produto a ser ofertado por determinado fornecedor, este terá a possibilidade de recorrer a outros fornecedores. Em relação aos custos com treinamentos de funcionários, o empreendimento emprega hoje mais de 200 funcionários, todos especializados, que são regularmente treinados para as funções e para as quais são promovidos vários cursos de aperfeiçoamento, visando a qualidade total no atendimento aos hóspedes e no relacionamento humano e profissional. Estes custos não acarretam prejuízo para o empreendimento, uma vez que são considerados um investimento a longo prazo, no que diz respeito a um bom atendimento e, conseqüentemente, à fidelidade dos hóspedes pelo empreendimento.

TABELA 4 – Custos de mudança

- Ameaça a entrada	resposta
Quais os custos de mudança, suficientes para se constituir uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?	
1. Custos ao mudar de fornecedor (alimentos, equipamentos de lazer.....)	X
2. Custos com novo treinamento dos empregados.....	X
3. Custos com novos equipamentos auxiliares.....	
4. Custos pela necessidade de assistência.....	
5. Outros	

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

e) Acesso aos canais de distribuição: uma barreira de entrada é criada pela necessidade da nova entrante assegurar a distribuição para o seu produto. Visto que os canais de distribuição logicamente já são atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para publicidade e coisas semelhantes, o que reduz o lucro. Quanto mais limitados os canais de distribuição e quanto maior o controle dos concorrentes existentes mais difícil será a entrada na indústria.

Em relação ao empreendimento Costão do Santinho Resort, além de possuir uma agência de turismo de um alto nível, ou seja, uma boa prestação de serviço, tanto para hóspedes nacionais ou estrangeiros que se hospedam no hotel; o empreendimento apresenta uma das redes de reserva espalhada em 6 continentes do mundo, tendo, assim, hóspedes durante o ano todo. Constituindo, dessa maneira, uma barreira à entrada de novo concorrentes, já que, o novo entrante precisaria persuadir os canais, agências/operadoras de turismo e grandes campanhas de publicidade, com um excelente serviço e uma diversificação destes.

f) Desvantagens de custos independentes de escala: as empresas estabelecidas muitas vezes possuem vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como:

- *Tecnologia patenteada ou marca:* Quanto ao empreendimento Costão do Santinho Resort, este não apresenta nenhuma tecnologia patenteada.
- *Acessos Favoráveis às Matérias-primas:* Neste caso, é o acesso que o empreendimento tem na aquisição de todos os seus produtos e serviços oferecidos frente aos fornecedores, para oferecer aos seus hóspedes um serviço de melhor qualidade. Em relação ao Costão do Santinho Resort, este tem fácil acesso na obtenção de produtos, como: gêneros alimentícios e bebidas para seus restaurantes e bares de nível internacional, e dispõe de serviços como, uma locadora de carros, serviços de salão de beleza, lavanderia para lavar a roupa de cama usada pelos hóspedes no seus apartamentos e outras matérias-primas, fazendo com que nesses serviços tenha custos menores do que fosse contratar de outra empresa.
- *Localizações favoráveis:* este é um fator importante para o empreendimento do Costão do Santinho Resort. Por estar localizado na praia do Santinho, em Florianópolis, uma praia de natureza quase intocável, cercada por dunas e áreas virgens de Mata Atlântica, reunindo num só lugar a privacidade e a segurança de um condomínio fechado com o conforto e serviço de um hotel padrão cinco estrelas, leva vantagens em relação a novos empreendimentos que pretendem ingressar neste mercado pois estes terão custos na escolha de uma localização adequada.

TABELA 5 – Desvantagens de custos independentes de escala

- Ameaça a entrada	resposta
Durante o tempo em atividade, a empresa criou alguma tecnologia ou marca, que possa ocasionar uma barreira de entrada para outros empreendimentos?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
A empresa tem acessos favoráveis na compra de seus produtos junto aos fornecedores?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
Esse fácil acesso pode ser considerado uma barreira à entrada de possíveis entrantes?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X
A localização da empresa pode representar vantagens no que diz respeito a fatores locacionais difíceis ou impossíveis de serem comparados as possíveis empresas entrantes?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

Para os próximos anos, o empreendimento tem como um dos seus principais objetivos trazer cada vez mais conforto, tranquilidade e uma melhor infra-estrutura aos seus hóspedes, com a construção das Vilas de apartamentos que estão faltando ao projeto inicial, com localização cada vez mais privilegiada no empreendimento, buscando sempre a harmonia entre o homem e a natureza.

- *Curva de aprendizagem ou experiência:* seriam declínios nos custos a medida que a empresa acumula maior experiência. Os declínios nos custos com a experiência são mais significativos em negócios envolvendo alto grau de participação de mão de obra desempenhando tarefas complicadas e ou operações de montagens complexas, ou seja, a curva de aprendizagem ou de experiência é mais observada na área de produção. No que se refere ao Costão do Santinho Resort, pode-se observar uma curva de aprendizagem no setor de restaurantes, onde o pessoal que trabalha, principalmente na

cozinha tem que ter um alto grau de experiência tanto em preparação de diversos tipos de pratos e a quantidade exata de cada item de comida que compõe um prato, por se tratar de um empreendimento de porte internacional, com vários costumes alimentares (regiões) dos hóspedes que frequentam o Resort.

TABELA 6 – Desvantagens de custos independentes de escala

- Ameaça a entrada	resposta
O empreendimento recebeu incentivo fiscal do governo municipal, estadual e federal?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X
Há alguma restrição governamental, com controles, como licença de funcionamento, podendo criar uma barreira a entrada de possíveis entrantes? Quais?	
3. Sim.....	X
4. Não.....	

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

- *Política governamental:* o governo pode limitar ou até impedir a entrada de novas empresas em uma indústria através de controles de licença de funcionamento, restrição ao crédito, limites ao acesso a matérias primas, etc. Quanto ao empreendimento Costão do Santinho Resort, este se defronta com restrições governamentais em relação a preservação da Mata Atlântica, que se faz necessária, onde está inserido o hotel e, também, ao investimento necessário que novos entrantes terão que fazer para que não degradem ao meio ambiente, por exemplo, jogue poluição (sanitária) ao mar.

g) Retaliação prevista: as reações dos concorrentes existentes frente aos novos entrantes podem influenciar a ameaça de entrada. Se é esperada uma resposta rigorosa dos concorrentes já estabelecidos para tornar difícil a permanência dos recém chegados, a entrada pode ser fracassada. As condições que assinalam uma forte possibilidade de retaliação são as seguintes:

- Um passado de vigorosas retaliações aos entrantes.
- Empresas estabelecidas com recursos substanciais: (excedente de caixa, capacidade de contrair empréstimos não exercitada, excesso de

capacidade de produção para necessidade futuras, grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes, etc).

- Crescimento lento da indústria: o que limita a capacidade da indústria de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

Em relação ao empreendimento Costão do Santinho Resort, esse tipo de barreira à entrada não foi observado, devido que, pelas características deste tipo de empreendimento, não havia outro empreendimento deste porte, que pudesse afetá-lo.

TABELA 7 – Retaliação prevista

- Ameaça a entrada	resposta
Em relação as empresas existentes foram observadas retaliações quando da implantação de seu empreendimento?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X
No local onde se situa o empreendimento (bairro), existe a possibilidade do surgimento de outra empresa, sem reduzir o desempenho financeiro do Costão do Santinho Resort?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

3.2.2. Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade em uma indústria ocorre porque um ou mais concorrentes percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes. A interdependência na indústria faz com que a cada ação de uma empresa corresponda a uma reação de outra. A dependência do conjunto de empresas de uma indústria pode levar a conseqüências agradáveis ou não. Agradáveis se for uma batalha onde aumente a demanda para a indústria como um todo e nociva se levar, por exemplo, a uma guerra de preços onde

todas as empresas sairão perdendo. Muitas vezes os movimentos competitivos podem incitar a retaliação.

TABELA 8 – Análise da Concorrência

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	resposta
O empreendimento, frente ao concorrente, é considerado um empreendimento de:	
1. Pequeno porte.....	
2. Médio porte.....	
3. Grande porte.....	X

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

A rivalidade é conseqüência de vários fatores estruturais como:

a) Concorrentes numerosos e bem equilibrados: quando há um grande número de empresas, pode haver dissidência na indústria, porém, algumas empresas acreditam que podem fazer movimentos sem serem notadas. Quando há um pequeno número de empresas, ou seja, quando a indústria é concentrada, são poucos os enganos quanto a força. O líder ou os líderes podem impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria através de meios como liderança de preços.

TABELA 9 – Empresas concorrentes no mercado

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	resposta
A participação no mercado de serviços oferecidos, semelhantes ou iguais, ao de seu empreendimento é determinado por:	
1. Muitas empresas.....	
2. Poucas empresas.....	X

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

b) Crescimento lento da indústria: “ O crescimento lento da indústria transforma a concorrência num jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão”. (Porter, 1991, p.35). O demorado crescimento de uma indústria produz uma guerra por parcela de mercado, e quando o crescimento da indústria é mais rápido, a empresa cresce junto com a indústria.

TABELA 10 – Crescimento do Setor

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	resposta
Ao longo desses onze anos, como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserido o empreendimento?	
1. Rápido.....	
2. Moderado.....	
3. Lento.....	X

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

c) Custos fixos ou de armazenagem altos: “Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade” (Porter, 1991. P.35). Uma situação próxima é aquela em que o produto, uma vez produzido, seja muito difícil ou muito dispendioso para ser mantido em estoque. Neste caso, as empresas estarão vulneráveis a tentação de abaixar os preços de modo a assegurar as vendas.

De acordo com o questionário aplicado no empreendimento, este apresenta custos fixos muito elevados e dispendiosos, devido à necessidade de manter o seu quadro de pessoal especializados na ativa, porque dispensando boa parte do pessoal num período onde haja menor fluxo de turistas, fica sujeito, quando chegar a um fluxo maior de turistas, ter perdido o pessoal que tinha dispensado por outro serviço, tendo um custo maior se tiver que contratar outro funcionário e investir em seu treinamento. Outro item, que mantém os custos fixos elevados é a conservação e limpeza do empreendimento, ou seja, estar com os apartamentos, quadra de tênis, piscinas, saunas, quadras de paddle, campo de futebol e outros sempre bem conservados, para estar sempre tudo arrumado para receber os hóspedes.

TABELA 11 – Custos fixos

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	resposta
Com relação ao empreendimento, os custos fixos são considerados altos?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte: Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000

d) **Ausência de diferenciação:** a diferenciação cria um sentimento de lealdade no cliente o que gera um isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que o cliente compre baseado em grande parte no preço e no serviço, o que vem resultar em competitividade entre as empresas na indústria.

TABELA 12 – Diferenciação

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	respostas
A concorrência do setor (turismo de lazer e de negócios) se dá através de:	
1. Preço da diária.....	
2. Promoções e eventos.....	
3. Diversificação dos serviços.....	X
4. Diferenciação dos serviços.....	X
5. Qualidade no atendimento.....	X
6. Marketing.....	X
Quais as estratégias utilizadas abaixo pela empresa, para permanecer no patamar em que está frente a um possível concorrente?	
1. Concorrência de preços.....	
2. Qualidade no atendimento.....	X
3. Diferenciação dos serviços oferecidos.....	X
4. Diversificação dos serviços oferecidos.....	X
5. Marketing.....	X
6. Promoções e eventos na baixa temporada.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

e) **Barreiras de saídas elevadas:** “Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos sobre seus investimentos” (Porter, 1991, p.37).

Algumas empresas operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento, neste caso, continuam na indústria contribuindo para aumentar a rivalidade existente.

TABELA 13 – Barreiras de saída

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	resposta
Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas, ou seja, fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm a empresa competindo mesmo que esteja obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus lucros?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
Em que situação a empresa se enquadra?	
1. Barreiras de entrada baixas e saída baixas.....	
2. Barreiras de entrada altas e saída baixas.....	
3. Barreiras de entrada baixas e saída altas.....	
4. Barreiras de entrada altas e saídas altas.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

Como já foi visto no item 2.5, estes tipos de empreendimentos (resort) participam da estrutura de mercado de oligopólio, onde a competição ocorre pela diferenciação dos serviços e preços praticados pelas empresas, ou seja, cada empresa vai fixar seus preços depois de acompanhar o comportamento e o procedimento das empresas concorrentes, existindo grandes barreiras a entrada, devido ao grande investimento que será necessário para que este tipo de empreendimento e as ações dos agentes sejam dependentes, ou seja, a ação de um agente exerce influência nas decisões dos agentes concorrentes, porque cada agente vai tentar se diversificar para se tornar mais atraente que os outros empreendimentos.

No caso do Costão do Santinho Resort, as barreiras de saída também são consideradas altas, principalmente pelo fato de que os custos fixos para manter o empreendimento são altos, como, por exemplo, a manutenção do empreendimento, em termos de empregados, luz, água, conservação dos apartamentos, quadra de tênis, piscina e outros itens dessa natureza.

A rivalidade entre este tipo de empreendimento (resort) é marcante no que se refere a busca e lealdade dos clientes. Neste caso são observadas táticas como promoções, diferenciação dos serviços, diversificação dos serviços, preços e qualidade do atendimento como pontos principais da concorrência.

No caso do empreendimento Costão do Santinho Resort, este procura sempre oferecer uma série de serviços que vão garantir a tranquilidade e a comodidade da estada dos hóspedes. Isto faz com que o turista que se hospeda no Costão sempre se dirija primeiramente a este empreendimento por saber que encontrará uma melhor estada. Além disso, o empreendimento utiliza o trabalho de marketing para deixar claro aos seus hóspedes a sua preocupação com eles. Com esta tática os hóspedes tornam-se mais íntimos da empresa e conseqüentemente tornam-se mais leais.

Quanto à qualidade do atendimento, os hóspedes recebem atendimento personalizado, ou seja, a empresa passa a conhecer mais profundamente seus hóspedes e o gosto de cada um em particular, deixando-os cada vez mais íntimos e satisfeitos com o trabalho da empresa.

Seja qual for o estilo de quem fica no Costão do Santinho Resort, este oferece as melhores opções de lazer: caminhadas ecológicas, quadras de tênis, quadras de paddle, quadra poliesportiva, campo de futebol, piscinas frias e aquecidas, hidromassagem, sala de ginástica, aparelhos de musculação, saunas seca, úmida e duchas, salão de jogos, recreação para adultos e crianças e massagistas; estas são táticas para continuar sendo um dos melhores do Brasil, sendo que estas são observadas em quase todos os empreendimentos concorrentes no que se refere a busca do turista, tornando assim a competição cada vez mais acirrada.

3.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Todas as empresas estão competindo, em sentido amplo, com produtos substitutos, pois quanto mais interessante for o preço do substituto, mais ameaçado estará o lucro do setor.

A identificação de um produto substituto é feito através de pesquisa onde se procura identificar outros produtos que possam desempenhar a mesma função que o produto do setor.

Quanto mais atrativo o produto substituto, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Neste caso, como afirma Porter (1991):

“ ...quanto mais atrativa a alternativa de preço desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

Assim, os produtos substitutos podem comprometer a rentabilidade da indústria, principalmente se forem bem aceitos pelos consumidores.

TABELA 14– Produtos Substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	resposta
Existem serviços de hotelaria substitutos que possam concorrer com a sua no mercado local, regional ou nacional?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

Em termos de região da Grande Florianópolis, pode-se considerar alguns empreendimentos como serviços de hotelaria substitutos, Águas Mornas Palace Hotel e Caldas da Imperatriz, mas que não são concorrentes, por estarem abaixo do nível padrão do Costão do Santinho Resort, porque um dos aspectos mais importantes para este tipo de empreendimento são a praia e a maior diversidade possível de atrativos dentro do resort. Mas em termos de nível nacional, há vários megaresorts no Nordeste, que são importantes concorrentes, em relação a serviços de hotelaria substitutos, para o empreendimento em questão.

Para o empreendimento, o marketing, a inovação, a diferenciação e a diversificação dos serviços prestados pelo resort, são fatores que merecem mais atenção do que a variável preço, uma vez que os hóspedes estão em busca de inovações em todos os segmentos, para satisfazer suas necessidades, não se importando em pagar mais por um serviço de melhor qualidade.

TABELA 15 - Produtos Substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	resposta
Que tipos de política o empreendimento utiliza para concorrer frente aos outros hotéis, resorts:	
1. Preço.....	
2. Marketing.....	X
3. Maior disponibilidade de serviços.....	X
4. Inovação.....	X
5. Diferenciação de serviços.....	X
O empreendimento é obrigado a seguir os preços praticados pelos concorrentes?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

3.2.4. Poder de Negociação dos Clientes:

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 melhores serviços, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

Segundo Porter, o poder de negociação dos clientes depende das seguintes circunstâncias:

a) **volume de compras ou grau de concentração:** o cliente é poderoso para uma empresa quando adquire grandes volumes em relação as vendas totais, podendo muitas vezes influenciar nos preços, prazos e descontos, reduzindo assim a rentabilidade da indústria. No que diz respeito ao empreendimento Costão do Santinho Resort, os hóspedes

e agências de turismo, em geral, são bastante numerosos e dispersos, não afetando isoladamente grande parte da locação do hotel sobre as locações totais.

TABELA 16 - Grau de concentração dos clientes

- Poder de negociação dos clientes	resposta
Por se tratar de uma empresa que possui uma agência de turismo dentro do próprio empreendimento e atender hóspedes direto em sua recepção, como são vistos os clientes:	
1. Concentrados.....	
2. Bastante numerosos e dispersos.....	X
São responsáveis pela grande parte das locações do hotel sobre as locações totais:	
1. Sim.....	
2. Não.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

b) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: os serviços oferecidos pelo empreendimento são diferenciados e diversificados. O Costão do Santinho conta com um amplo portfólio de serviços elaborado para seu bem-estar: 6 restaurantes e bares de nível internacional, serviços de quarto e de praia, lavanderia, butiques, farmácia, posto médico, salão de beleza, locadora de carros, posto bancário e sistema de segurança próprio. Sendo assim, os hóspedes, ao se hospedarem no hotel, vão encontrar tudo o que desejam, em termos de serviços, não precisando se deslocar para fora do empreendimento por nenhum motivo, só na hora de ir embora.

TABELA 17 – Produtos Padronizados ou não Diferenciados

- Poder de negociação dos clientes	resposta
Os hóspedes que buscam esse tipo de empreendimento, é porque este lhe dá serviços:	
1. Padronizados e não diferenciados.....	
2. Diversificados e diferenciais.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

c) Custos de mudança: baixos custos de mudança para o cliente fortalecem sua posição frente ao vendedor, inversamente, altos custos de mudança prendem o cliente a determinados vendedores. No que se refere aos hóspedes do Costão do Santinho

Resort, estes enfrentam custos de mudança, não que os hóspedes sintam-se presos ao empreendimento, mas existe um sentimento de lealdade por parte destes.

TABELA 18 - Custos de mudança

- Poder de negociação dos clientes	resposta
Os clientes se defrontam com custos de mudanças a este empreendimento?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

d) Importância da qualidade dos produtos: quando a qualidade do produto é muito importante para o cliente, em termos gerais, o cliente se torna menos sensível aos preços.

e) Disponibilidade de informações: o cliente tem maior poder de negociação com o vendedor, quando ele dispõe de total informação sobre a demanda, preços de mercado ou até mesmo sobre os custos dos vendedores. No caso do empreendimento Costão do Santinho Resort, os hóspedes possuem bastante informações sobre vantagens em se hospedar no resort. Essas vantagens (serviços oferecidos), em geral, são feitas através do marketing, que passa as informações necessárias aos hóspedes em potencial, sobre preços, oferta de serviços e lazer a sua disposição.

TABELA 19 - Disponibilidade de informações

- Poder de negociação dos clientes	resposta
Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de se hospedar ou fazer um evento neste Resort, através do marketing, por exemplo.	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

3.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores ameaça a indústria através do aumento dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, tendo como consequência, a redução da rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumento dos custos para os seus preços.

A fonte de poder das indústrias fornecedoras existe em função das suas características estruturais em relação a indústria compradora. Um grupo fornecedor é poderoso se:

a) **É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.** Quando um grupo de fornecedores é mais concentrado do que o grupo de compradores, geralmente aqueles terão grande capacidade de exercer influência nos preços, qualidade e condições de pagamento.

No que se refere ao empreendimento Costão do Santinho Resort, o grupo de fornecedores é bastante numeroso e disperso, ou seja, não é concentrado, fazendo, deste modo, com que a empresa possa ter maior poder de barganha junto aos seus fornecedores, não sendo uma regra geral aos demais fornecedores.

TABELA 20 – Grau de concentração dos fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	resposta
Em relação aos fornecedores frente à empresa, eles são:	
1. Bastante numerosos e dispersos.....	X
2. Concentrados.....	
É mais concentrado do que o setor para o qual oferece os serviços	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

b) **Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria:** Quanto ao Costão do Santinho Resort, alguns fornecedores, especialmente produtos de limpeza e higiene e de gêneros alimentícios, se vêem obrigados a disputar (em termos de qualidade) com outros produtos substitutos deste ramo, tendo em vista conquistar cada vez mais a fidelidade de seu cliente, ou seja, o empreendimento para quem fornece.

TABELA 21 – Produtos Substitutos

- Poder de negociação dos fornecedores	resposta
Os fornecedores se vêem obrigados a disputar com outros fornecedores os produtos ofertados e seus substitutos a serem adquiridos pelo seu empreendimento? (exemplo, produtos de higiene e limpeza).	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

c) **A indústria não é um cliente importante para o fornecedor:** Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. Se a indústria é um cliente importante, o destino do fornecedor estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-las através de preços razoáveis e de assistência como P&D e o exercício de influência.

No que diz respeito ao Costão do Santinho Resort, este é considerado como um dos maiores e melhores clientes para os fornecedores, isso porque ele tem algumas vantagens em relação aos seus concorrentes no setor hoteleiro da região, tais como: é bem conceituado no mercado; seus pagamentos são sempre corretos; tendo a necessidade de adquirir grandes quantidades de cada produto frente aos fornecedores, já que se trata de um empreendimento muito grande, em termos de quantidade de hóspedes que pode suportar; entre outras vantagens. Por esta razão, é que o empreendimento é um cliente bastante significativo para os negócios dos fornecedores.

TABELA 22 – Importância da empresa para os fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	resposta
O empreendimento (Resort) é considerado um cliente importante para seus fornecedores?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

d) **O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador:** Da mesma maneira que o empreendimento é considerado um cliente significativo para os fornecedores, os produtos ofertados por eles são de suma importância para uma boa prestação de serviço do empreendimento aos seus hóspedes, desde que tenham uma boa qualidade e sejam constantemente oferecidos em termos de inovação, alguns deles. Porém, na grande maioria das vezes, é o empreendimento que vai em busca de novos produtos, podendo, desta forma, trocar de fornecedor, caso haja uma insatisfação por parte dele, em relação a qualidade, quantidade e preços.

TABELA 23 – Importância do produto do fornecedor

- Poder de negociação dos fornecedores	resposta
O produto ofertado pelos seus fornecedores é de suma importância para o negócio do empreendimento?	
1. Sim.....	X
2. Não.....	
Os fornecedores tem poder de negociação ameaçando a elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços?	
1. Sim.....	
2. Não.....	X

Fonte : Pesquisa realizada no Resort Costão do Santinho – Ago-Out/2000.

e) **Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança:** a diferenciação ou custo de mudança para o comprador restringe sua opção de jogar com os fornecedores, levando-o a limitar-se a um determinado grupo de fornecedores que praticam diferenciação ou custos de mudança.

CAPITULO IV

4 - O PLANO ESTRATÉGICO

A finalidade do plano estratégico consiste em traçar caminhos pelos quais a empresa possa percorrer na busca contínua de um crescimento equilibrado dentro do mercado. O planejamento tem, por objetivo principal, encontrar diferentes formas de gerenciar os negócios em um empreendimento, conduzindo-o á um melhor desempenho no futuro.

Para Oliveira (1989, p.148):

“ A finalidade das estratégias é estabelecer quais são os caminhos, os recursos ou programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa”.

Em uma empresa, o planejamento estratégico está relacionado à maneira de conduzir adequadamente os recursos financeiros, físicos e humanos, de modo a minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes.

Para Vasconcelos (1982, p.104):

“ As organizações têm certas características – pontos fortes – que a tornam capacitadas para desempenharem suas tarefas. Elas também têm outras características – pontos fracos – que inibem sua capacidade de atender às suas finalidades”.

Segundo Gracioso (1990, p.37):

“ O planejamento estratégico defini-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição

adequadas a essas novas circunstâncias, com tempos suficiente para garantir o sucesso”.

Para Ansoff (1981, P.15):

“ Planejamento estratégico é a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégica) entre os dois extremos”.

Sendo assim, para a formulação de uma estratégia competitiva, é necessária uma maior compreensão dos pontos fortes e fracos do empreendimento em relação às cinco forças competitivas de Porter (1991). Desta forma, o empreendimento Costão do Santinho Resort poderá maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

De acordo com o estudo realizado frente a essas cinco forças competitivas e o questionário aplicado no empreendimento Costão do Santinho Resort, identificou-se os seguintes ponto fortes e os pontos fracos do empreendimento.

PORTER

4.1 Pontos Fortes X Pontes Fracos do empreendimento Costão do Santinho Resort.

Forças Competitivas	Pontos Fortes	Pontes Fracos
1 - Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Possui economia de escala através de marketing, conservação e limpeza e na mão-de-obra (permanente e variável). • Desenvolve estratégia de diferenciação, como fator chave para a conquista de hóspedes e eventos para o hotel. • Possui acesso favorável aos canais de distribuição, tanto que possui uma agência de turismo internacional e uma rede de reservas em vários países. • Possui uma localização privilegiada. • A existência de um outro empreendimento próximo ao seu não afetará seu desempenho financeiro, pois o mesmo já está bem estruturado no mercado. • Possui uma marca identificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um empreendimento que exige um investimento muito alto em relação ao seu porte. • Defronta-se com algumas restrições governamentais, como por exemplo, a preservação da Mata Atlântica. • Não possui subsídios Oficiais. • Possui custos de mudanças, visando sempre o aperfeiçoamento de seu atendimento e a inovação de seus serviços oferecidos.
2 - Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Compete, principalmente, via diferenciação e diversificação de serviços e qualidade no atendimento. • É considerada uma empresa de grande porte. • Crescimento lento do setor em onze anos. • Em relação ao seu porte e tipo de empreendimento, é a líder no mercado regional. • Apostam no marketing e na inovação de seus serviços como fator decisivo para o seu crescimento. • O empreendimento não é obrigado a seguir o preço praticado pelos seus concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem barreiras de saídas elevadas.
3 - Pressão dos Produtos Substitutos. (Empresas concorrentes)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da marca. • O marketing, a inovação, a diferenciação e a diversificação são fatores de suma importância utilizados por este perante os concorrentes existentes e potenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem empreendimentos que concorrem em relação aos serviços oferecidos, em nível nacional.
4 - Poder de negociação dos Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Como são numerosos e dispersos, não representam, isoladamente, pela maior parte das locações totais. • Existem custos de mudança. • Os hóspedes possuem total informação sobre as vantagens de se hospedar no empreendimento. 	
5 - Poder de negociação dos Fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado fornecedor é bastante numeroso e disperso. • O empreendimento é importante para os fornecedores, pois adquire grandes quantidades de produtos, como, por exemplo, gêneros alimentícios e bebidas. • Os fornecedores não têm poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação dos preços ou redução da qualidade dos produtos oferecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O produto é de suma importância para o empreendimento. • Necessidade de um elevado capital de giro. • Existe custo de mudanças de um fornecedor para outro.

Após a análise da tabela na qual são demonstrados os pontos fortes e pontos fracos do empreendimento Costão do Santinho Resort, consideramos como fatores relevantes (pontos fortes) de estratégia para a competição no mercado, os seguintes aspectos:

- É considerado um empreendimento de grande porte;
- O empreendimento oferece uma considerável diferenciação e diversificação dos serviços, o que passa a ser fatores chaves para a conquista de hóspedes;
- Por ser um empreendimento que oferece uma grande diversificação de seus serviços, influencia as estratégias a serem adotadas pelos concorrentes.

No que diz respeito aos pontos fracos, podemos destacar:

- Defronta-se com algumas restrições governamentais, como por exemplo, a preservação da Mata Atlântica.
- Possui custos fixos bastante elevados;
- Como consequência, há necessidade de um elevado capital de giro.

Partindo dos estudos realizados até o momento, verificamos que o empreendimento teve seu desenvolvimento baseado no tripé: diferenciação, diversificação e marketing. Utilizando essas mesmas ferramentas estaremos sugerindo algumas estratégias para o crescimento do empreendimento Costão do Santinho Resort.

4.2 – Estratégias de Crescimento

Após terem sido analisados os principais pontos fracos que atuam no empreendimento Costão do Santinho Resort, serão abordadas e fortalecidas, neste item, algumas estratégias de crescimento utilizadas pelo empreendimento para melhorar seu desempenho econômico e financeiro.

4.2.1 Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação corresponde em diferenciar o produto ou serviço ofertado pelo empreendimento, criando algo novo frente aos seus concorrentes. A diferenciação pode ocorrer sob vários aspectos: imagem da marca, tecnologia, peculiaridade, serviços, rede de fornecedores e outros. Desta maneira, cria-se um empreendimento sem qualquer substituto no mercado.

Para Porter (1991, p.52), a diferenciação procura atrair os consumidores e torná-los fiéis ao empreendimento. Assim, o empreendimento possui um certo poder sobre seus serviços e através das estratégias a seguir, consegue obter algumas vantagens como:

- Menor vulnerabilidade frente aos seus concorrentes, graças a preferência e lealdade de seus hóspedes.
- Menor sensibilidade ao preço, dada a diferenciação e diversificação dos serviços.
- Barreiras à entrada, já que os hóspedes, empresas e organizações se tornam fiéis ao empreendimento.
- Retornos acima da média, já que consegue enfrentar melhor as cinco forças competitivas.

Segundo Guimarães (1987, p.36):

“ A diferenciação de produto, corresponde à introdução em sua linha de produto de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos”.

Já para George & Jol (1983, p.222):

“ A diferenciação do produto, quando auxiliado por intensa publicidade, tende a oferecer a posição competitiva das firmas que já estão no mercado, em detrimento da concorrência potencial daquelas interessadas em

entrar no mercado. Em mercados diferenciados, o alto nível de despesas com publicidade e promoção pode criar uma barreira efetiva à entrada mesmo quando não existem economias técnicas de escala significativas”.

Quanto ao empreendimento Costão do Santinho Resort, a diferenciação ocorre através de uma infra-estrutura de serviços completos tanto para quem vem se hospedar para passear e descansar, como a realização, organização e apoio para congressos, convenções, seminários e outros eventos; uma vasta opções de lazer e pelo planejamento de um marketing dinâmico, com o objetivo de uma boa fixação da marca. Vale destacar que os funcionários do empreendimento são todos especializados e são orientados para prestar sempre um serviço de excelente qualidade para qualquer tipo de cliente que venha ficar no empreendimento.

Além dessas estratégias de diferenciação adotadas pelo empreendimento, ainda pode utilizar estratégias como:

- O projeto arquitetônico do empreendimento busca uma relação com o meio ambiente e com a cultura açoriana, tão tradicional na Ilha.
- Você pode ser um dos proprietários deste empreendimento, que pode servir tanto para passar suas férias ou deixar com a administração do empreendimento para que alugue para você.

4.2.2 Estratégia de Diversificação

Empresas que estão em processo de crescimento vêm na estratégia de diversificação uma tática que pode ser utilizada para amenizar riscos e incertezas, principalmente em relação a mudanças quanto à demanda por este tipo de empreendimento no mercado. As empresas diversificam suas atividades para superar as restrições impostas pelo ritmo de crescimento de seu mercado, para diminuir os riscos e incertezas, quando se opera em um único mercado, e para superar os efeitos de flutuações cíclicas ou sazonais da demanda.

O processo de diversificação aumenta o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que a empresa exerce... Portanto, quanto mais diversificada a empresa, maior será seu horizonte de diversificação.

De acordo com Guimarães (1987, p.37):

“ A diversificação caracteriza-se pela inclusão de um produto ou serviço que será vendido em um mercado no qual a empresa não participa, ocasionando, assim, em uma diversificação das atividades da firma. Este tipo de estratégia envolve empresas que possuem, como objetivo básico, superar seus limites de crescimento com a expansão do mercado corrente, bem como é uma possibilidade aberta a qualquer empresa, desde que disponha de recursos para superar barreiras à entrada”.

Para George & Joll (1983, P.75), existem alguns motivos que levam as firmas a diversificarem, que são:

- **Incerteza:** um futuro incerto leva as firmas a modificarem sua escolha de produtos para produzir uma variedade maior, protegendo-as de quedas substanciais na demanda;
- **Crescimento:** as firmas encontram dificuldades em crescer mais rápido do que as indústrias em que elas operam;
- **Poder de mercado:** as firmas vêm na diversificação uma maneira de estender seu poder de mercado a novas linhas de produtos e aumentá-lo.

A estratégia de diversificação adotada pelo empreendimento Costão do Santinho Resort ocorre através dos mais diversos serviços prestados à disposição e opções de lazer, aos hóspedes do resort.

Dentre os serviços prestados à disposição, estão: lavanderia; butiques; farmácia; posto médico; salão de beleza; locadoras de carros; posto bancário; sistema de segurança próprio; sistema de TV a cabo; restaurantes e bares, entre outros.

Em relação as opções de lazer, estão:

- Caminhadas ecológicas;
- 7 quadras de tênis;
- 2 quadras de paddle;
- quadra poliesportiva;
- campo de futebol;
- piscinas frias e aquecidas;
- hidromassagem;
- sala de ginástica;
- aparelhos de musculação;
- saunas seca, úmida e duchas;
- salão de jogos;
- recreação para adultos e crianças;
- massagistas.

4.2.3 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing é considerada hoje uma grande ferramenta na disputa pelo mercado, sendo a propaganda e a mídia as duas principais armas que procuram criar metas dentro de um plano de ação.

Conforme Stanton (1980, p.4):

“ Em seu sentido mais amplo, o conceito de marketing é uma filosofia comercial que diz que o atendimento das necessidades do freguês é a própria justificativa da existência de uma empresa”,

A mídia procura estudar, analisar e interpretar os veículos da propaganda e assim determinar uma mensagem que visa atingir o público conforme estabelecido no plano de ação da propaganda.

Segundo Moreira (1992, p.35), existem algumas decisões que podem ser tomadas no que diz respeito ao uso da propaganda:

- quanto gasta;
- tipo de mensagem e maneira de apresentação;
- os veículos da mídia a serem utilizados;
- distribuição da propaganda.

A estratégia de marketing utilizada pelo empreendimento Costão do Santinho Resort está baseada na:

- mídia televisiva;
- out-doors, folders e outros;
- segmento OnLine (reservas pela internet, fale com o presidente do empreendimento pela internet e outros serviços).

A estratégia de marketing a ser utilizada pela empresa também pode ocorrer por:

- criação do Costão Club, proporcionando qualidade na prestação de serviços e novas vantagens aos hóspedes, ganhando descontos especiais pelas reservas feitas pela internet;
- implantação da SRS – Steingenberger Reservation Service, uma das redes de reserva mais importante do mundo, espalhada por 6 continentes.

CAPÍTULO V

5 – CONCLUSÃO

Debaixo do manto das mudanças e da descoberta de utilizar bem suas competências essenciais, as empresas buscam romper com os paradigmas do passado. A base do sucesso está no tratamento adequado aos hóspedes e empresas. Desta maneira, o empreendimento Costão do Santinho Resort, da cidade de Florianópolis, é um dos grandes exemplos de como se pode crescer, ampliar e diversificar os negócios. Ao acreditar no crescimento do mercado e da economia brasileira, seus dirigentes perceberam a importância e o papel da globalização para o empreendimento. A organização iniciou colocando em prática suas diretrizes e regras convencionais, mas aos poucos foi introduzindo inovações, ampliando a base de fornecedores e colocando à disposição dos clientes (hóspedes e empresas) um imenso conjunto de serviços e opções de lazer.

Diante disso, o presente trabalho procurou analisar as estratégias competitivas que vigoram no empreendimento Costão do Santinho Resort frente às cinco forças competitivas de Michael Porter (1991); bem como os seus pontos forte e fracos.

Perante à ameaça de novos entrantes, pode se constatar que existem barreiras à entrada; protegendo, desta forma o Empreendimento de futuros concorrentes. Estas barreiras à entrada, estão presentes: na economia de escala, já que o empreendimento possui clientes com nível financeiro mais alto e constantemente (o que contribui para minimização da sazonalidade) possuindo clientes durante todo o ano, há setores do resort que possuem economia de escala, como por exemplo, restaurantes, conservação e limpeza, marketing; na diferenciação dos produtos, principalmente através de outros serviços prestados aos hóspedes; na necessidade de grandes recursos para ingressar neste mercado; pelo empreendimento já possuir acesso favorável aos canais de distribuição, principalmente pela sua rede de reserva presente em mais de 6 continentes, faz com que o

acesso aos canais pelos novos entrantes, que tem que ser muito grande desde sua entrada, para poder competir, torna-se, assim, uma barreira à entrada aos canais de distribuição; nas vantagens de custos impossíveis de serem igualados; na localização privilegiada que o empreendimento se encontra; através do acesso favorável das matérias-primas e na restrição governamental em relação à implantação de outro tipo deste empreendimento na região.

Em relação à rivalidade entre os concorrentes existentes, esta encontra-se presente na diferenciação. Isso no que se refere aos hotéis do setor hoteleiro; pois no que diz respeito ao seu porte, este (Costão do Santinho Resort) é o melhor no mercado nacional, em termos de diferenciação de serviços, diversificação dos serviços oferecidos e de marketing.

No que se refere aos produtos substitutos, pode-se considerar alguns empreendimentos como serviços de hotelaria substitutos, Águas Mornas Palace Hotel e Caldas da Imperatriz, mas que ainda estão abaixo do padrão do Costão do Santinho Resort, porque alguns dos aspectos mais importantes para este tipo de empreendimento são a praia e a maior diversidade possíveis de atrativos dentro do resort.

Quanto ao poder de negociação dos clientes, estes se apresentam bastante numerosos e dispersos, não afetando isoladamente grande parte da locação do hotel sobre as locações totais. Os clientes (hóspedes) possuem total informação (via marketing) sobre as vantagens de se hospedar no empreendimento. Os serviços oferecidos pelo empreendimento são diferenciados e diversificados, para atender cada vez melhor quem vem se hospedar no Costão do Santinho Resort.

O grupo de fornecedores apresenta-se bastante numeroso e disperso, fazendo com que o Empreendimento possa ter maior poder de barganha junto aos seus fornecedores, não sendo uma regra geral aos demais fornecedores. Alguns de seus fornecedores, especialmente os de produtos de limpeza e higiene e de gêneros alimentícios, se vêem obrigados a disputar (em termos de qualidade) com outros produtos

substitutos deste ramo, tendo em vista conquistar cada vez mais a fidelidade de seu cliente, ou seja, o empreendimento para quem fornece. Da mesma maneira que o empreendimento é considerado um cliente importante, os produtos ofertados pelos fornecedores são de suma importância para os negócios do empreendimento.

Por fim, após terem sido detectados os pontos fortes e fracos do Empreendimento, foram abordadas e fortalecidas as principais estratégias de crescimento adotados pelo mesmo, tais como: a diferenciação, a diversificação e o marketing, fazendo, deste modo, que a organização tenha um melhor posicionamento frente as forças competitivas que regem o mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
2. ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger, HAYES, Robert L. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
3. GARÓFALO, Gilson, CARVALHO, Luiz. **Teoria Microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985.
4. GEORGE, Keneth, JOLL, Caroline. **Organização Industrial**. Rio de Janeiro. Zahar, 1983.
5. GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2^a ed., São Paulo: Atlas AS, 1990.
6. GUIMARÃES, Eduardo A . **Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
7. OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**. 4 ed., São Paulo: Atlas AS, 1989.
8. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva. Técnicas para a análise da concorrência**. 9 ed., Rio de janeiro: Campus, 1991.
9. PORTER, Michael e. **Vantagem Competitiva**. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.
10. STONER, Jmanes A F. **Administração**. 2^a ed., Rio de Janeiro: Crentice Hall do Brasil, 1985.

11. VASCONCELOS FILHO, Paulo & MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: LTC, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.
12. CIAFFONE, Andréa. *Gazeta Mercantil. Viagens & Negócios: Expansão do mercado de resorts.* São Paulo, 03 de fevereiro de 2000. p. 1, 3-7.
13. NALINI, André. *Hotelnews. O resort ideal.* Brasília, nº 290, Maio/Junho 1999. p.50-53.
14. BRASILTRAVEL NEWS. Ano VIII, nº 97. p.12-13
15. www.costão.com.br
16. Pesquisa Mercadológica Estudo da Demanda Turística. Sinopse Comparativa de 1995-1999. Execução: Gerência de Planejamento/Santur. Abril/99.
17. Plano de Desenvolvimento Turístico de Florianópolis. Capítulo2: Análise da Demanda Turística. IPUF. p.17—21, 36-50.
18. Plano de Desenvolvimento Turístico de Florianópolis. Capítulo 6: Infra-estrutura econômica. IPUF. p.58-59.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO NO EMPREENDIMENTO RESORT COSTÃO DO SANTINHO, REFERENTE AO MODELO DE PORTER.

1 - Nome da empresa:

2 - Data da fundação:

3 - Localização :

4 - Classificação (segundo parâmetros da Santur):

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

6 - Números de funcionários:

- Com curso superior:
- Com nível técnico (garçom, recepcionista e outros):
- Com nível básico (jardineiro, camareira e outros):

7 - Taxa média de ocupação (%):

ANO OU TEMPORADA NORMAL

() dez, jan, fev

() mar, abr, mai

() jun, jul, ago

() set, out, nov

ANO OU TEMPORADA -ATÍPICO

() dez, jan, fev

() mar, abr, mai

() jun, jul, ago

() set, out, nov

I - AMEAÇA DE ENTRADA

8- Em relação às barreiras a entrada, a empresa possui economia de escala, ou seja, declínio nos custos (fixos ou variáveis) unitários dos custos fixos ou operacionais, à medida que há maior número de hóspedes no hotel?

() sim () não

Principais explicações.....

9 - Assinale os itens em que as economias de escala estão presentes no que se refere aos custos operacionais:

() piscina

() preparação refeições (buffet)

() refeições (a la carte)

() lavagem de roupa (própria ou de terceiros)

- quadra de tênis
- conservação e limpeza
- mão-de-obra (permanente e variável)

10 - A empresa possui alguma marca identificada ou desenvolveu algum sentimento de lealdade em seus clientes?

- sim não

Como ocorreu ?

11- Através de que ? Numere por ordem de importância.

- publicidade
- serviços ao cliente
- diferenciação dos serviços
- diversificação de serviços
- outros. Quais?

12- Numere abaixo os itens do marketing utilizado pela empreendimento que possuem economia de escala:

- jornal
- revistas
- folders
- internet
- TV
- Outros. Quais?

13- Em relação à informatização desse tipo de empreendimento, onde se poderia considerar que haveria barreiras à entrada:

- rede interna
- intranet
- TV à cabo
- internet
- Outros. Quais?

14- Haveria necessidade do empreendimento fazer investimentos em informática a fim de obter maior agilidade nos serviços ? Que tipo de investimento ? Isto tudo sob a ótica de barreira à entrada

- sim não

Investimentos

15 - O montante de capital necessário é suficiente para constituir-se numa barreira à entrada? Por que?

sim não

16 - Para o surgimento deste tipo de empreendimento o montante de capital necessário é de:

Empresa:

Complexo:

Alguns recursos naturais são difíceis de serem quantificados. No caso deste empreendimento é condição essencial, exclusiva, ou ainda há muito a ser explorado na região?

17- Em relação ao capital necessário ainda, a localização deste empreendimento como está, num local de praia com terreno grande de frente para o mar, com um costão maravilhoso e um ótimo visual, constitui uma barreira à entrada?

sim não

18 - No que se refere a localização da empresa, existem vantagens nos custos frente as empresas entrantes?

sim não

19- Em qual dos custos abaixo a empresa apresentaria vantagem em relação à localização de seu empreendimento:

- matérias primas
- locomoção de hóspedes
- locomoção de funcionários
- trânsito
- nenhum
- Outros. Quais?

20 – Até que ponto o surgimento de outro empreendimento nesta região poderia afetar o desempenho financeiro do Costão do Santinho?

Como?

sim não

21 - No caso do surgimento de outros empreendimentos deste gênero, há algum impedimento governamental como licenças de funcionamento? Por exemplo: prefeitura?

Como? Plano Diretor,
Duplicidade de atividade, etc

sim não

22 - Em relação às empresas existentes, foram observadas retaliações quando da implantação do seu empreendimento?

sim não

23 - No que se refere a organização (pessoal, material, serviços) do resort, devido à exigência de uma administração até certo ponto diferenciada aliada aos ônus decorrentes da manutenção de alguns recursos humanos e/ou outros da baixa temporada poderiam significar mais um elemento na barreira à entrada?

Explique?

sim não

24 - Em relação ao pessoal que trabalha no empreendimento, em que área o custo de treinamento ou a manutenção de pessoal disponível poderia ser entendido como uma barreira à entrada?

Que fatores mais importantes poderiam ser atribuídos a esta barreira?

apoio (jardineiro, mecânico, cozinheiro)

especializado (recepcionista, pessoal de escritório, agência de viagem)

dirigentes

Outros. Quais?

25 - No que se refere ao material utilizado pela organização para o funcionamento do empreendimento, há economia de escala em quais dos itens abaixo, se o resort estiver com uma quantidade e fluxo maior de turistas:

segurança

material de escritório

rouparia

material de lazer (bóia, bola de tênis...)

Outros. Quais?

26 - E em relação aos serviços utilizados pelo empreendimento de outras empresas ou serviços terceirizados, há economia de escala

Quais?

sim não

27 – Na empresa, existe diferenciação de serviços, ou seja, a empresa estabelecida tem alguma marca identificada e/ou desenvolve algum sentimento de lealdade em seus clientes, sendo esta uma função de barreiras à entrada?

() sim () não

28 – Quais os fatores, e/ou políticas que podem ter levado a algum sentimento de lealdade em seus clientes.

- Serviços oferecidos.....()
- Preço.....()
- Marketing.....()
- Diversificação dos serviços ..()
- Eventos realizados.....()
- Diferenciação dos serviços...()
- Outros. Quais?.....

29 – Quais os custos de mudança, suficientes para se constituir uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?

- Custo ao mudar de fornecedor (alimentos, equipamentos de lazer etc);
- Custo com novo treinamento dos empregados
- Custo pela necessidade de assistência
- Outros. Quais?

30 – A empresa possui fácil acesso a canais de distribuição, que possam criar uma barreira à entrada, a novas empresas, por exemplo:

- Agências de turismo.....()
- Operadoras.....()
- Companhias áreas, rodoviárias.....()
- Público em geral.....()

31 – A localização da empresa pode representar vantagens no que diz respeito a fatores locacionais difíceis ou impossíveis de serem comparados as possíveis empresas entrantes? Quais as principais vantagens?

() sim () não

32 – A empresa tem facilidade de acesso aos seus fornecedores?

Quais?

(alimentos, lavanderia, assistência técnica e outros) junto aos fornecedores.

() sim () não

II - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

33 - A sua empresa em relação aos concorrentes existentes pode ser considerada de que tamanho?

Local, regional, nacional....

- pequeno porte
- médio porte
- grande porte

34 – Há sentimento no empreendimento que possam existir concorrentes potenciais ?

Curto, médio e longo prazo....

Quais são os seus concorrentes em potencial:

35 - A participação no mercado de serviços oferecidos, semelhantes ou iguais, ao de sua empresa é dominado por concorrentes a altura do Costão ou são considerados de menor padrão e agem somente suplementarmente?

:

- muitas empresas
- poucas empresas

Quais?

36 – Ao longo desses dezesseis anos, como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserido esta empresa?

- Lento
- Moderado
- Rápido

Explique

37 – A concorrência do setor (turismo de lazer e de negócios) se dá através de:

- Preço.....()
- Promoções.....()
- Diferenciação do produto.....()
- Diversificação do produto.....()
- Marketing()
- Outros. Citar.....

38 – Com relação à empresa, os custos fixos são considerados altos? Por que? Sazonalidade, especialização da mão-de-obra, por exemplo?

- sim
- não

39 - Qual é o critério de determinação dos preços?

- o preço é fixado pela rede
- o preço depende dos custos
- o preço depende da concorrência
- o preço é determinado pelo padrão deste tipo de empreendimento *mark up* ?

40 - Que tipos de tática a empresa utiliza para disputar uma boa posição no mercado? Numere por ordem de importância.

- concorrência de preços
- publicidade
- diferenciação dos serviços oferecidos
- diversificação dos serviços oferecidos
- promoções em baixa temporada
- qualidade no atendimento
- Outros. Quais?

41 - Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas, ou seja, fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm a empresa competindo mesmo que esteja obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus lucros?

- sim não

42 - Em que situação a empresa se enquadra?

- Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída baixas
- Barreiras de entrada altas e barreiras de saída baixas
- Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída altas
- Barreiras de entrada altas e barreiras de saída altas

43 – Quais os principais motivos de escolha, referindo-se à pergunta anterior?

44 - A empresa possui algum tipo de diferenciação que isole a luta competitiva?

- sim . Qual? não

III - PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

45 – Existem serviços de hotelaria substitutos que possam concorrer com o seu no mercado? Por que?

Local, regional, nacional?

() Sim () Não

46 – A empresa é obrigada a seguir os preços praticados pelos concorrentes? Por que?

() sim () não

47 – Que tipo de política a empresa utiliza para concorrer frente às outras empresas (hotéis, resort, etc)?

- Preço.....()
- Diferenciação dos serviços.....()
- Marketing.....()
- Maior disponibilidade de serviços...()
- Outros. Quais?.....

48 – Que tipos de argumentos a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos hotéis, resort e outros deste gênero, substitutos?

- () qualidade
- () marketing
- () preços
- () localização
- () Outros. Quais?

49 – Os concorrentes têm influenciado na determinação dos preços, dos serviços oferecidos na sua empresa?

() sim () não

50 – Que tipo de empreendimentos e onde estão localizados, que poderiam ser uma ameaça a este resort, com serviços e produtos substitutos?

Local, regional ??

IV - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

51 - Os principais clientes da empresa são:

- empresas
- governo
- agências
- turistas em lazer
- representantes comerciais
- executivos (a negócio)
- eventos esportivos, culturais

52 - Por se tratar de uma empresa que possui uma agência de turismo dentro do próprio empreendimento e atender clientes direto em sua recepção, como são vistos os clientes:

- concentrados
- bastante numerosos e dispersos

53 - Os clientes que buscam este empreendimento, é porque este lhe oferece serviços:

- padronizados e não diferenciados
- diversificados e diferenciais

54 - Os clientes se defrontam com custos de mudanças neste empreendimento?

- sim não

55 - Enfrenta-se custo de mudança, quais?

- lealdade
- bom atendimento
- localização
- outros. Quais:

56 - Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de se hospedar ou fazer um evento neste Resort, através do marketing (propaganda), por exemplo.

- sim não

V - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

57 - Os principais fornecedores da empresa, para um bom funcionamento do Resort, referem-se à:

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

58 – Em relação aos fornecedores frente à empresa, eles são:

- bastante numerosos e dispersos
- concentrados

59 – Os fornecedores se vêem obrigados a disputar com outros fornecedores os produtos ofertados e seus substitutos a serem adquiridos pelo seu empreendimento ? (exemplo, fornecedor de roupa de cama para os apartamentos, serviços de segurança, rede de tv, produtos de limpeza e higiene, para melhor conforto para os hóspedes)? Explique?

- sim
- não

60 – A empresa (o Resort) é considerada um cliente importante para seus fornecedores? Por que?

- Sim
- Não

61 – O produto ofertado pelos seus fornecedores é de suma importância para o negócio da empresa? Explique?

- Sim
- Não

62 - A compra das matérias primas é feita no:

- Material de limpeza: atacado
 varejo (estabelecimentos comerciais)
 direto da fábrica

Gêneros alimentícios: () atacado
() varejo (estabelecimentos comerciais)
() direto da fábrica

Roupas de cama: () atacado
() varejo (estabelecimentos comerciais)
() direto da fábrica

Máquinas e equipamentos (televisão, ar condicionado, frigobar):
() atacado
() varejo (estabelecimentos comerciais)
() direto da fábrica

63 – Os fornecedores possuem poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços oferecidos?

- () sim
() não

64 - O produto do fornecedor é de vital importância para o negócio da empresa?
Há substitutos próximos ?

- () sim () não

65 - Os lucros dos últimos anos têm sido investido ou o empreendimento ainda está maturando os investimentos realizados? em:

- () na empresa
() outras atividades. Quais?

66 - De acordo com os objetivos da empresa, seu desempenho e estratégias podem ser considerados satisfatórios? Explique?

- () sim () não
-