

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - CNM
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Luana Montibeller

Estratégias de Crescimento: um estudo de caso do Hotel do Santuário

Florianópolis

2021

Luana Montibeller

Estratégias de Crescimento: um estudo de caso do Hotel do Santuário

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas do Centro de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Montibeller, Luana

Estratégias de Crescimento : um estudo de caso do Hotel do Santuário / Luana Montibeller ; orientador, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, 2021.

81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. Estratégias de crescimento.
3. Hotel do Santuário. 4. Indústria hoteleira. I. Carvalho
Júnior, Luiz Carlos de. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

Luana Montibeller

Estratégias de Crescimento: um estudo de caso do Hotel do Santuário

Florianópolis, 21 de maio de 2021.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Fernando Seabra, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Fred Leite Siqueira Campos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Economia por mim e pelos demais membros da banca examinadora.



Documento assinado digitalmente
Luiz Carlos de Carvalho Junior
Data: 28/05/2021 10:22:45-0300
CPF: 416.388.169-72
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado aos meus pais Arno e Marlete e ao meu irmão Alexandre que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de trilhar esse caminho e conseguir chegar até aqui. Sem essa força jamais teria conseguido.

Agradeço de todo o coração aos meus pais, Arno e Marlete, que sempre me apoiaram e incentivaram a buscar os meus objetivos. Mesmo nos momentos em que estavam longe se faziam presente, sem eles nada disso seria possível. Devo a minha mãe todo apoio emocional e todas as orações para que tudo ocorresse da melhor maneira possível. Quero ter sempre comigo a fé e a coragem dessa mulher incrível. Ao meu pai, pessoa de coração grande e otimista, devo todos os conselhos que não me permitiram desistir e me fizeram acreditar que eu seria capaz de aprender os conteúdos mais difíceis. Tenho certeza que ele é a pessoa que mais acredita em mim e me faz ir mais longe, muito além do que imagino. Agradeço também ao meu irmão Alexandre, por sempre me fazer rir nos momentos em que estive triste. Ele alegra nossos dias.

Quero deixar aqui registrado os agradecimentos à tia Zulmira, por ser minha companhia nos quatro anos em que estive em Florianópolis. Sou muito grata a ela por ter me acolhido. Quero agradecer também a tia Salete, tio Vicente, tia Rita, tio Walter e meus primos Grazi e João, por todas as viagens até Florianópolis. Além desses, devo agradecer aos meus primos Cristiane, André e Cristiano e todos os demais que não citei, mas que também fizeram parte dessa trajetória. Todos são muito especiais.

Sou extremamente grata à universidade por ter me proporcionado amigos para uma vida inteira: Matheus Bonatti, meu companheiro fiel de todos os momentos, desde os mais difíceis aos mais alegres. Com sua companhia tudo se tornou mais leve e divertido. A nossa amiga Dani Damasco, com quem dividimos momentos únicos, os dias que passamos juntas foram sensacionais e renderam as melhores risadas.

Agradeço aos professores do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina por todo ensinamento ao longo desses anos. Em especial, agradeço a professora Márcia que se tornou uma amiga que foi muito além da sala de aula. Ela é única.

Gratidão ao professor Luiz Carlos que, por meio das aulas de micro I e III, despertou em mim o interesse por esse tema. Serei sempre grata por ter aceitado ser meu orientador e compartilhado comigo o seu conhecimento. Sem sua ajuda esse trabalho não seria possível.

Agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida nesse período e que, de alguma forma, contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

Por fim, deixo aqui registrado que serei eternamente grata por ter sido aluna da UFSC. Foram cinco anos nesse lugar incrível e acolhedor, de energia sem igual. A jornada por aqui acabou, mas o orgulho de ter feito parte será para sempre.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pelo Hotel do Santuário para fundamentar o crescimento da empresa nos últimos anos. O trabalho é considerado um estudo de caso, pois consiste em um estudo detalhado feito no estabelecimento. Para atingir o objetivo principal as informações foram adquiridas em artigos, livros, periódicos, *websites* e afins. O trabalho apresenta referencial teórico com o conceito das estratégias que estão sendo analisadas: estratégia de diferenciação, liderança em baixo custo, diversificação, integração vertical e terceirização de atividades. Para dar fundamento ao estudo, também foi necessário caracterizar o setor de turismo no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e no município de Nova Trento e, assim, observar números e informações relevantes ao assunto. Para a realização do presente trabalho também foi realizada uma pesquisa para levantar quais são os principais atributos valorizados pelos turistas no momento de escolher um hotel no município de Nova Trento. Os resultados mostram que a empresa adotou estratégias de diferenciação por meio de reformas na estrutura do hotel, implantação de café da manhã colonial, pacotes de reserva com programação diferenciada e a política do *Pet Friendly*. Também houveram investimentos na construção do salão de jogos e *playground*. A empresa consegue reduzir custos praticando terceirização de atividades, oferecendo um padrão de quarto para todas as reservas, adquirindo a própria estação de tratamento de água e adotando sistema de aquecimento solar e a gás para as duchas. Em relação a estratégia de diversificação o hotel passou a oferecer sala de auditório visando o turismo de negócios e disponibilizando o restaurante para locação. Quanto as estratégias de integração vertical e terceirização, o café da manhã é produzido no próprio hotel e são terceirizados os serviços de manutenção predial, atividades contábeis e jurídicas, lavanderia e higienização do local. Na pandemia da COVID-19 o hotel adotou estratégias para conseguir manter o estabelecimento em funcionamento, por isso, houve alterações no *layout* interno. As medidas tomadas seguem o padrão solicitado pelo Ministério do Turismo e, com isso, o hotel adquiriu dois selos de confiança, além de disponibilizar no site todas as medidas de proteção. No final do trabalho, foi possível concluir quais as estratégias de crescimento que o Hotel do Santuário adotou no decorrer do seu funcionamento e quais medidas tomadas no período de pandemia.

Palavras-chave: Indústria hoteleira. Estratégias de crescimento. Hotel do Santuário.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the growth strategies adopted by the *Hotel do Santuário* to support the company's growth in recent years. The paper is considered a case study, as it consists of a detailed study carried out at the establishment. To achieve the main objective, the information was acquired from articles, books, periodicals, websites and others. The work presents a theoretical reference with the concept of the strategies that are being analyzed: differentiation strategy, low cost leadership, diversification, vertical integration and outsourcing of activities. To substantiate the study, it was also necessary to characterize the tourism sector in the world, in Brazil, in Santa Catarina and in the municipality of Nova Trento and, thus, observe the numbers and information relevant to the matter. In order to carry out this study, a survey was also carried out to find out which are the main attributes valued by tourists when choosing a hotel in the municipality of Nova Trento. The results show that the company adopted differentiation strategies through reforms in the hotel structure, implementation of colonial breakfast, reservation packages and the Pet Friendly policy. There were also investments in the construction of the games room and playground. The company manages to reduce costs by practicing outsourcing activities, offering a standard room for all reservations, acquiring its own water treatment station and adopting a solar and gas heating system for showers. In relation to the diversification strategy, the hotel started to offer an auditorium room aimed at business tourism and making the restaurant available for rental. As for the vertical integration and outsourcing strategies, breakfast is produced at the hotel and building maintenance services, accounting and legal activities, laundry and sanitation are outsourced. In the COVID-19 pandemic, the hotel adopted strategies to keep the establishment in operation, so there were changes in the internal layout. The measures taken follow the standard requested by the Ministry of Tourism and, with this, the hotel acquired two trust seals, in addition to making all security measures available on the website. At the end of this paper, it was possible to conclude which growth strategies the *Hotel do Santuário* adopted during its operation and which measures were taken during the pandemic period.

Keywords: Hotel industry. Growth strategies. *Hotel do Santuário*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cenário de Impacto Econômico do COVID-19 nas Atividades Características do Turismo (volume de perda econômica e recuperação do setor 2020-2023).....	36
Figura 2 - Receitas de exportação por categoria de produto em 2017 (US\$ bilhões).	39
Figura 3 - Receitas do turismo internacional e PIB mundial (variação %).	40
Figura 4 - Objetivos da visita, em 2018 (% de participação).	41
Figura 5 - Variação nas chegadas de turistas e receitas internacionais no Continente Americano em relação ao ano anterior.....	42
Figura 6 - Despesas do turismo internacional (2019).....	43
Figura 7 - Chegada de turistas internacionais.....	43
Figura 8 - Distribuição do saldo negativo de contratações e demissões nos setores de turismo (janeiro/setembro 2020).....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desembarques domésticos (em milhões).....	45
Gráfico 2 - Chegadas internacionais em Santa Catarina.	49
Gráfico 3 - Porcentagem de visitantes por estado de origem (2017).....	50
Gráfico 4 - Principal motivo de viagem a Nova Trento.	55
Gráfico 5 - Fatores considerados importantes ao escolher um hotel (em escala de pontuação).	56
Gráfico 6 - Fatores considerados importantes nas acomodações dos hotéis (em escala de pontuação).	57
Gráfico 7 - Fatores considerados importantes em relação aos funcionários dos hotéis (em escala de pontuação).....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de turismo e suas respectivas definições.....	37
Quadro 2 - Meios de hospedagem e suas respectivas características.....	52
Quadro 3 - Meios de hospedagem e categorias.....	53
Quadro 4 - Definições de acordo com a classificação de estrelas.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais países emissores de turistas para o Brasil (2017/2018).....	45
Tabela 2 - Principais motivos de viagem.....	46
Tabela 3 - Meios de hospedagem mais utilizados.	46
Tabela 4 - Principais países emissores de turistas para o Brasil (2017/2018).....	51
Tabela 5 - Melhor localização de hospedagem do ponto de vista do turista.	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIH-SC Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina
- ABINPET Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação
- ANAC Agência Nacional de Aviação Civil
- BEM Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda
- CADASTUR Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do Ministério do Turismo
- CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- CNC Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
- CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- EMBRATUR Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
- ETA Estação de Tratamento de Água
- FBH Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação
- FOHB Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil
- IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INMETRO Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- JUCESC Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
- NEOTUR Associação Neotrentina de Turismo
- MICE *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (Encontros, Incentivos, Conferências e Feiras)
- MTUR Ministério do Turismo
- ONU Organização das Nações Unidas
- OMS ou WHO Organização Mundial da Saúde ou World Health Organization
- OMT ou UNWTO Organização Mundial de Turismo ou *World Tourism Organization*
- PIB Produto Interno Bruto
- RAIS Relação Anual de Informações Sociais
- SANTUR Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina
- SBCLASS Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
- SBM Sociedade Brasileira de Metrologia
- UH Unidade Habitacional
- WTTC *World Travel & Tourism Council* (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	METODOLOGIA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	20
2.2	OBJETIVOS DA FIRMA	21
2.3	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	22
2.3.1	Estratégia de Diferenciação.....	24
2.3.2	Estratégia de Liderança em Baixo Custo.....	26
2.3.3	Estratégia de Diversificação.....	29
2.3.4	Estratégia de Integração Vertical.....	31
2.3.5	Estratégia de Terceirização de Atividades.....	32
3	O SETOR DE TURISMO	34
3.1	TURISMO E ECONOMIA.....	34
3.2	TURISMO.....	36
3.2.1	Turismo no Mundo	39
3.2.2	Turismo no Brasil	44
3.2.3	Turismo em Santa Catarina.....	48
3.2.4	Turismo em Nova Trento	49
3.3	SETOR HOTELEIRO (TIPOS DE HOSPEDAGEM).....	51
4	AS PREFERÊNCIAS DOS TURISTAS E AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO HOTEL DO SANTUÁRIO	55

4.1	ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES AO ESCOLHER UM HOTEL NO MUNICÍPIO DE NOVA TRENTO	55
4.2	HISTÓRICO E INFORMAÇÕES GERAIS DO HOTEL DO SANTUÁRIO.....	58
4.3	ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO.....	59
4.4	ESTRATÉGIA DE VANTAGEM DE CUSTO.....	64
4.5	ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO.....	66
4.6	ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL E TERCEIRIZAÇÃO	67
4.7	PANDEMIA DA COVID-19 E OS IMPACTOS NO HOTEL DO SANTUÁRIO	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Na teoria neoclássica, o objetivo da firma é determinar o nível de produção com custos mínimos e maximização de lucros. Os administradores são figuras importantes, pois devem planejar, organizar e orientar a empresa para ser bem-sucedida na busca de resultados. Entretanto, uma das limitações da teoria está em ignorar a incerteza presente no mercado e não considerar mudanças nas receitas e despesas que estão relacionadas ao lucro. Além disso, outra questão importante trata da corrente gerencialista como uma alternativa à teoria neoclássica, que não considera apenas a maximização de lucros, peça-chave para a empresa, mas também a presença de um gerente que pode priorizar a maximização de vendas, utilidades ou crescimento (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Foi na década de 1990 que grandes transformações ocorreram em todo mundo: inovações tecnológicas, desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, livre circulação de capitais e queda de barreiras comerciais marcaram o começo de uma nova era. No Brasil, a globalização e o início da abertura comercial contribuíram para facilitar o trânsito de bens, serviços e também de pessoas em escala mundial (GENNARI, 2002). Um dos setores que sentiu os efeitos de tais eventos foi o turismo. Cresce, no mundo inteiro, o número de pessoas querendo viajar pelos mais diversos motivos, assim como os negócios que exploram os diferentes nichos desse mercado. Com a utilização da tecnologia e os sistemas de comercialização, a concorrência aumentou de tal forma que os estabelecimentos precisam adotar, constantemente, estratégias de crescimento para se manter no mercado.

Levando em conta a globalização, abertura comercial e a instabilidade econômica que o Brasil vem enfrentando nos últimos anos, a pandemia no ano de 2020 (COVID-19) causou uma série de impactos negativos. Falência de empresas, alta taxa de desemprego, fechamento de fronteiras entre estados e países foram algumas das situações que afetaram, de maneira abrupta, a economia. Dentre as atividades econômicas mais afetadas com a crise do coronavírus no Brasil encontram-se as atividades artísticas, criativas e de espetáculos, transportes e serviços de alojamento, segundo informações do Ministério da Economia (BRASIL, 2020). Em Santa Catarina, um dos primeiros estados a adotar medidas de isolamento social, cerca de 20% dos hotéis não retomarão as atividades e os que estão abertos contam com taxa de ocupação de

apenas 5% a 15%, de acordo com o diretor-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (ABIH-SC, 2020).

Entre as modalidades de turismo que contribuem para o desenvolvimento, tanto da economia brasileira como da catarinense, encontra-se o religioso. Com o aumento do número de fiéis nos últimos anos, crescem os investimentos em serviços e deslocamentos para destinos sagrados, além de contribuir para geração de emprego e renda dos cidadãos locais¹. Santa Catarina ganha destaque nessa categoria, por possuir, localizado na Região Turística do Vale Europeu, o Santuário Madre Paulina, segundo mais visitado no Brasil, ficando atrás do Santuário Nacional de Aparecida, em São Paulo, conforme informações da Associação Neotrentina de Turismo (NEOTUR, 2020).

Nova Trento é referência para essa modalidade, sendo considerada a Capital Catarinense do Turismo Religioso e a única cidade, não capital do país, a ter dois Santuários: Santuário Madre Paulina, conhecido internacionalmente, e Santuário Nossa Senhora do Bom Socorro. Dados da demanda turística da Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (SANTUR) informam que, em julho de 2018, a cidade recebeu quinze mil, quinhentos e vinte turistas². Esse número está associado ao fator religiosidade que tem sido o grande indutor para atrair pessoas, aliado às questões culturais e gastronômicas trentino-italianas (SANTA CATARINA, 2018).

Em 2018, dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Portal de Turismo de Nova Trento apontam a existência de cento e setenta e três estabelecimentos ligados de forma direta e indireta ao turismo, onde dez são hospedagens. No total, quinhentos e nove pessoas estão empregadas no setor que engloba alojamento, restaurantes, transportes, agências e atividades culturais (BRASIL, 2020).

O Hotel do Santuário é uma das opções de hospedagem disponíveis. Está localizado no bairro Vígolo, próximo aos principais pontos de visitação. Nos últimos anos, se destaca por ser investido em estrutura que proporciona conforto e tranquilidade, além de atividades ecológicas e espaços para lazer. Verifica-se, com isso, que os meses de maior faturamento do hotel são os de férias escolares e aqueles que possuem datas comemorativas como a Páscoa e a Festa de Santa Paulina.

¹ Dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) exibem a criação de 35.692 novos postos de trabalho no setor de turismo em 2019, o que representa alta de 163,6% em relação às vagas criadas 2018.

² De acordo com a classificação da Organização Mundial do Turismo (OMT) é considerado turista toda pessoa que permanece fora de sua localidade habitual pelo prazo mínimo de 24 horas e máximo de 6 meses. O turista inclui pernoite em sua viagem.

O presente trabalho tem o intuito de identificar quais as estratégias de crescimento adotadas pelo Hotel do Santuário nos últimos quinze anos como forma de se destacar frente à concorrência.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de crescimento adotadas pelo Hotel do Santuário no decorrer dos seus quinze anos de funcionamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor de turismo no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e na cidade de Nova Trento, assim como apresentar o setor de hospedagem;
- Identificar atributos valorizados pelos consumidores na hora de escolher um hotel no município de Nova Trento/SC;
- Identificar as estratégias de crescimento do Hotel do Santuário;
- Verificar como a empresa foi afetada pela crise do coronavírus e como a mesma reagiu aos efeitos da pandemia em 2020.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de hotelaria vem passando por mudanças nos últimos tempos como fruto da exigência dos consumidores. Com a tecnologia avançada, as pessoas tornam-se cada vez mais críticas na hora de escolher um hotel ou outros meios de hospedagem. Com isso, é preciso se reinventar e criar estratégias para atender as novas demandas de consumo.

A cidade de Nova Trento, apesar de pequena, é considerada a capital catarinense do turismo religioso, título esse que favorece o setor hoteleiro e todos os dias atrai turistas para a região. Assim, torna-se interessante analisar quais as estratégias de crescimento presentes no setor de hospedagem e também identificar atributos valorizados pelos consumidores na hora de escolher um hotel. Para isso, o estabelecimento que será estudado é o Hotel do Santuário, que

há quinze anos vem buscando melhorias como forma de se destacar diante da concorrência e oferecer serviços de qualidade para os clientes.

1.4 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de crescimento adotadas pelo Hotel do Santuário. Para isso, a pesquisa foi planejada do ponto de vista da natureza, dos objetivos, dos procedimentos técnicos e da forma de abordagem do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). É considerado um estudo de caso, pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2002, p. 54).

Quanto à natureza do trabalho, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, uma vez que visa observar, registrar, analisar e ordenar dados, sem interferência do pesquisador. Além disso, possui pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, desenvolvida a partir de material já existente. Quanto à abordagem do problema, o método utilizado é qualitativo como forma de apresentar o maior número possível de elementos existentes no ambiente estudado, não se preocupando em numerar ou medir unidades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O trabalho partiu do referencial teórico que apresenta uma visão estruturada das estratégias de crescimento e economia industrial elaborado por meio de dados secundários: livros, periódicos, dissertações e afins. Logo em seguida, o objetivo foi caracterizar o setor de hospedagem no Brasil e no mundo apresentando histórico, dados sobre turismo e informações referentes aos meios de hospedagem que foram coletados por meio das seguintes fontes: Organização Mundial do Turismo (OMT), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (EMBRATUR) e Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (SANTUR), além de usar livros referência no assunto como *Fundamentos do Turismo* de Luiz Renato Ignarra.

Foi analisado também os atributos valorizados pelos consumidores na hora de escolher um hotel no município de Nova Trento e para isso, o método utilizado foi um questionário para obter respostas que possam contribuir para o desenvolvimento da pesquisa e da empresa que estará sendo estudada.

Na sequência, foram analisados no hotel, dados e informações capazes de identificar as estratégias de crescimento adotadas no decorrer dos últimos anos e quais os resultados obtidos. Para tal, foi necessário realizar pesquisa documental, análise de arquivos com

demonstrações financeiras, verificar *websites* e entrevistar os gestores da empresa para obter informações como redução de custos, investimentos e qualidades que diferenciam o Hotel do Santuário de seus concorrentes.

Além disso, por meio do *website* e no ambiente da própria empresa foram coletadas informações sobre quais estratégias o hotel adotou no período de pandemia para manter a hospedagem em funcionamento, seja mudanças no preço das tarifas, atendimento, restaurante, acomodações, lazer, quadro de funcionários ou na parte de higienização. Dessa forma, foi possível obter todas as informações necessárias para atingir os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é considerado um conjunto de variáveis externas à empresa que tem influência nas operações da mesma. Entre os fatores que formam esse ambiente estão: concorrência, consumidores, comunidade, governo, fornecedores, sistema financeiro e mercado de mão-de-obra (JACOMASSI, 2005).

“Entender os cenários alternativos desafia a organização a ir além da simples projeção futura dos acontecimentos passados e da análise dos fatos e dados que estão visíveis, antecipando o que é relevante para a construção do futuro da organização” (LOBATO *et al.*, 2009, p. 75).

Segundo Lobato *et al.*, (2009), é preciso identificar as oportunidades e ameaças ao desempenho almejado pela visão, missão e objetivos da empresa. Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, quando trabalhada de forma correta, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica, enquanto uma ameaça pode impedir os esforços da empresa de conseguir ter competitividade no mercado (HITT *et al.*, 2011).

Dessa forma, Hitt *et al.*, (2011) destacam que o ambiente externo se divide em três áreas: ambiente geral, da indústria (setor) e dos concorrentes. O ambiente geral é composto por partes que formam a sociedade e influenciam as firmas que a compõe. Assim, as dimensões analisadas nesse contexto são:

- a) segmento demográfico: os segmentos demográficos geralmente são analisados de forma global e tratam do tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda da população;
- b) segmento econômico: tem por objetivo identificar mudanças, tendências e implicações estratégicas que afetam a qualidade da economia de um país e, por consequência, as empresas e indústrias. Refere-se à natureza e ao rumo da economia que uma empresa está ou deverá competir;
- c) segmento político/jurídico: serve para dar voz às organizações e aos grupos influentes na elaboração de leis que viabilizam a relação entre países, ou seja, como os governos são influenciados e influenciam;

- d) segmento sociocultural: analisa as atitudes e valores culturais, que direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas da sociedade;
- e) segmento tecnológico: inclui instituições e atividades envolvidas na elaboração de novos conhecimentos e, dessa maneira, novos produtos, processos e materiais. As primeiras empresas a descobrirem novas tecnologias obtêm parcelas de mercado maiores e mais lucros;
- f) segmento global: representa os novos mercados, mercados em transformação, eventos políticos internacionais relevantes, características culturais e instituições importantes para o mercado mundial.

A segunda área do ambiente externo é a setorial, que é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Aqui são destacadas as cinco forças competitivas de Porter (1980): ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e a intensa rivalidade entre os concorrentes. Por meio disso é possível conhecer as forças competitivas que estabelecem diferenças intersetoriais e auxiliar o gerente a elaborar estratégias satisfatórias para concorrer em ambientes com maior ou menor grau de competição (LOBATO *et al.*, 2009).

Por fim, a última parte do ambiente externo é a análise dos concorrentes como forma de se concentrar em cada companhia que a empresa emplaca concorrência. Nesse ponto é essencial ter inteligência competitiva para coletar dados e informações necessárias para entender melhor os objetivos e capacitações dos adversários (HITT, *et al.*, 2011).

2.2 OBJETIVOS DA FIRMA

O crescimento da empresa, na teoria tradicional, é representado pelo aumento da produção de determinados bens e/ou serviços, e o ponto ótimo da firma é atingido pelo ponto mínimo que é adquirido na curva de custo médio da produção desses bens e/ou serviços (KON, 2017).

Na visão neoclássica, a firma é considerada um agente que toma decisões de produção e de tamanho da planta com o objetivo de maximização de lucros. O equilíbrio da firma individual é o “equilíbrio da produção”, assim, definir o tamanho da firma significa delimitar a quantidade de produto que será produzido, tendo a noção de custos e rendimentos previstos (KON, 2017).

No entanto, segundo George e Joll (1983), como a teoria neoclássica favorece previsões testáveis sobre os comportamentos por ela designados, a hipótese de maximização de lucros foi alvo de diversas críticas, sendo as mais recentes vindas de duas direções: a primeira destaca que o modelo de firma maximizadora de lucros é uma firma que produz apenas um produto e conhece custos e receitas futuras, com isso, poderia escolher os níveis de produção e preço que maximizariam os lucros. Entretanto, esse modelo básico em que a firma maximiza seus lucros igualando a receita marginal ao custo marginal não leva em consideração que as decisões tomadas não são tão simples diante do ambiente dinâmico e incerto no qual estão inseridas.

A segunda direção critica a ideia de maximização de lucros em sociedades anônimas modernas e empresas que não são administradas pelo proprietário, tais como firmas grandes e diversificadas nas quais as decisões são tomadas pelos gerentes que, por sua vez, podem ter outros objetivos, como maximização de vendas ou crescimento. Além disso, os autores ressaltam que, embora os gerentes busquem maximizar os lucros, dificilmente o objetivo será atingido em uma grande empresa visto que nem todos os encarregados da execução agem de acordo com o mesmo (GEORGE; JOLL, 1983).

Dessa forma, surgiram análises modernas que destacam as teorias gerenciais e comportamentais e ignoram a maximização de lucros. Segundo Anita Kon:

As mais recentes teorias da firma desviam o centro de atenção exclusiva do mercado – que exerce o papel regulador e de alocação de recursos via preços – para focar a firma como unidade de tomada de decisões e de poder, com maior autonomia. Nessas abordagens, portanto, o princípio de maximização de lucros dá lugar às análises do crescimento das empresas, aos determinantes dos investimentos, às formas de financiamento, às firmas de financiamento, às motivações e aos limites à expansão. (KON, 2017, p. 53).

Sendo assim, quando a firma atinge um tamanho que favorece sua autonomia, também se deve levar em consideração que a mesma se torna unidade autônoma de planejamento administrativo, onde as atividades das unidades produtivas são coordenadas por políticas de ações pensadas de acordo com os efeitos que serão causados na empresa. Nesse caso, variações no número, na abrangência e na natureza das atividades desenvolvidas pela administração central, buscarão o crescimento global da empresa de acordo com a estrutura da firma, da preferência dos gerentes e das mudanças no mundo externo (KON, 2017).

2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

As estratégias de crescimento caracterizam novas técnicas, busca de novos mercados, diferenciação e diversificação de produtos e aumento de vendas. Assim, “uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT *et al.*, 2011).

Para Mintzberg (2000, apud LOBATO *et al.*, 2009, p. 20) existem cinco Ps para estratégias, ou seja, cinco maneiras de pensar sobre: a estratégia é um plano (*plan*), uma direção ou um guia para o futuro desejado; a estratégia é um padrão (*pattern*), ou melhor, consistência ao longo do tempo; é uma posição (*position*), com a localização de certos produtos em determinados mercados; é uma perspectiva (*perspective*), em que se tem visão de negócio e por fim, a estratégia é um estratagema (*ploy*), isto é, uma manobra para vencer os concorrentes.

A partir do momento que são definidas estratégias, automaticamente são escolhidas alternativas para competir, ao passo que é possível observar o que a empresa está disposta a fazer ou não. Segundo Barney e Hesterly, (2007), o processo de elaboração estratégica é de suma importância para reduzir a probabilidade de cometer erros nessa trajetória:

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de elaboração estratégica. O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5).

Dessa maneira, para que uma empresa tenha sucesso no processo de administração estratégica, obtendo vantagem competitiva e retorno acima da média, é necessário um conjunto de compromissos, decisões e ações. Esse conjunto é composto por missão, que é o propósito da empresa ao longo prazo e também o que a mesma vai evitar nesse percurso; objetivos, que são alvos definidos e mensuráveis que a empresa pretende atingir realizando a missão; e análise dos ambientes externo e interno (HITT *et al.*, 2011).

Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações têm essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando [...]. Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades do ambiente em que uma empresa se insere, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagens competitivas e quais são fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 9).

As estratégias de crescimento, por sua vez, enquadram-se em duas categorias: estratégias no nível de negócio e estratégias no nível corporativo. As estratégias no nível de negócios correspondem a um conjunto de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor. Nessa categoria, as estratégias mais comuns são de liderança de custos e diferenciação de produto. Sobre as estratégias de nível corporativo, essas são adotadas com a intenção de obter vantagens competitivas atuando em vários mercados ou setores, simultaneamente. Aqui as estratégias mais evidentes são de integração vertical e diversificação. As estratégias escolhidas pelas empresas devem honrar a missão, os objetivos, explorar os pontos fortes e neutralizar ameaças de forma a evitar os impactos dos pontos fracos, presentes na realidade da firma (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2007), as estratégias são mudanças competitivas e abordagens de mercado com objetivo de melhor desempenho da empresa, em que o planejamento da gestão resultará em satisfação dos clientes e metas atingidas.

2.3.1 Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas pela empresa para produzir bens ou serviços de forma que os clientes percebam que são diferentes (HITT, 2011). De acordo com Anita Kon (2017), “a diferenciação de um produto diz respeito à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que será comercializada em seus mercados”.

Diferenciação de produto é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas. Essas outras empresas podem ser rivais da empresa que busca diferenciação de produto ou empresas que oferecem produtos ou serviços substitutos aos dela. Ao aumentar o valor percebido de seus produtos ou serviços, uma empresa poderá cobrar preços mais altos, os quais, por sua vez, poderão aumentar os lucros da empresa e gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, p. 131, 2007).

As estratégias de diferenciação são interessantes quando as necessidades e preferências dos compradores são muito variadas, mas o objetivo da firma é satisfazer o cliente e não vender apenas um produto padronizado. A empresa que está apostando na diferenciação precisa analisar as necessidades e o comportamento dos compradores para saber o que procuram e quanto estão dispostos a pagar pela mercadoria. Dessa forma, quando uma estratégia de diferenciação é bem trabalhada, a empresa pode estabelecer um preço elevado para seu produto, aumentar as vendas unitárias conquistando novos compradores e obter a lealdade dos clientes

para sua marca, uma vez que o produto ou serviço possui características únicas (THOMPSON; STRICKLAND E GAMBLE, 2007).

Ainda, segundo os autores, as oportunidades de diferenciação estão presentes nas atividades realizadas ao longo da cadeia de valor de um setor e incluem:

- a) *atividades da cadeia de suprimentos* que afetam o desempenho ou qualidade do produto final.
- b) *atividades de P&D do produto* que buscam um design diferenciado e melhores características de desempenho, maior número de uso e aplicações, ser novidade no mercado, ter variedade e seleção de produto, proporcionando segurança para o cliente, capacidade de reciclagem e proteção ambiental.
- c) *P&D da produção e atividades relacionadas à tecnologia* que proporcionam uma fabricação customizada com custo eficiente e métodos seguros de produção que melhoram a qualidade, confiabilidade e aparência do produto. Ao longo do tempo, fabricantes desenvolveram sistemas de produções flexíveis, com modelos e versões diferentes de um mesmo produto sendo fabricados na mesma linha de montagem. Produtos sob medida são uma capacidade de diferenciação poderosa.
- d) *atividades de fabricação* que diminuem os defeitos do produto, estendam a vida e proporcionem uma maior cobertura de garantia, significam uma melhor conveniência para o usuário final.
- e) *atividades de distribuição e envio* com menos falta de produto no estoque e prateleiras, entrega rápida, processamento correto e pedidos com menores custos de envio.
- f) *atividades de marketing, vendas e atendimento ao cliente* que resultem em assistência técnica para os compradores, serviços de manutenção e reparos com melhores informações e condições.

Porter (2004) sugere investir em diferenciação ao invés de liderança de custos, pois, com essa estratégia a empresa não se preocupa tanto com os custos, mas é reconhecida pelo seu produto. É necessário investir em pesquisa e estar sempre em busca de produtos de qualidade para evitar que os mesmos se tornem comuns e ultrapassados.

Entretanto, a estratégia de diferenciação também pode expor a empresa ao risco. Um dos pontos que deve ser observado é a questão do preço, na medida em que o produto é

diferenciado pode haver aumento do valor e isso deve ser analisado em comparação aos concorrentes de baixo custo, principalmente em períodos de crise.

Os líderes precisam ter compreensão adequada das fontes de diferenciação e das atividades de caráter único, avaliar os diversos métodos de diferenciação e criar meios permanentes para posicionar sua oferta de produtos à frente das marcas concorrentes. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2007, p. 146).

Thompson, Strickland e Gamble (2007) destacam que as estratégias de diferenciação de uma firma tendem a falhar quando os clientes não dão o devido valor ao diferencial da marca e quando as estratégias da empresa são facilmente copiadas pelos concorrentes. Dentre as armadilhas que o autor cita está: quando os concorrentes são capazes de copiar rapidamente a maior parte ou todos os atributos atrativos de um produto; produzir pouca receptividade no mercado porque os compradores percebem pouco valor nos atributos únicos do produto da empresa; incorrer em gastos excessivos para diferenciar a oferta de produtos da empresa, prejudicando, dessa forma, a lucratividade; diferenciação excessiva de modo que a qualidade do produto ou os níveis de serviço excedam as necessidades dos compradores; tentar cobrar um sobrepreço excessivo e; demonstrar timidez e não se empenhar para oferecer algo a mais em termos de qualidade, atendimento ou características de desempenho, em comparação aos produtos dos concorrentes.

2.3.2 Estratégia de Liderança em Baixo Custo

A estratégia de liderança em baixo custo é uma das opções disponíveis para ser implantada nos mercados onde a maioria dos compradores são sensíveis aos preços. Quando uma empresa se torna o fornecedor, com custo mais baixo, assume esse tipo de liderança. Dessa maneira, ocorre redução dos custos, em comparação com os concorrentes, ao mesmo tempo em que a empresa precisa apresentar características e serviços considerados essenciais por parte dos compradores para não se tornar apenas mais uma com custos baixos comparativos. “Se os concorrentes considerarem relativamente fácil ou econômico imitar os métodos do líder em custo baixo, então a vantagem do líder durará muito pouco tempo para proporcionar uma vantagem valiosa no mercado” (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2007, p. 135).

Para Hitt *et al.*, (2011), a estratégia de liderança em custos significa um conjunto de ações utilizadas para produzir bens e serviços que são aceitos pelos clientes e produzidos com o menor custo possível, em comparação aos adversários.

As empresas que utilizam a estratégia de liderança em custos vendem bens e serviços padronizados sem luxo (porém com níveis competitivos de diferenciação) para os clientes mais habituais da indústria (setor). Os bens e serviços dos líderes em custos têm que ter níveis competitivos de diferenciação em termos de características que criem valor para os clientes. Na verdade, enfatizar as reduções de custos e ignorar os níveis competitivos de diferenciação é ineficaz. Por outro lado, se concentrar somente na redução de custos poderia fazer com a que firma produzisse produtos que nenhum cliente quisesse comprar. (HITT *et al.*, 2011, p. 105).

De acordo com as definições de Thompson, Strickland e Gamble (2007) existem duas maneiras de conquistar a vantagem de custo no qual os custos cumulativos da empresa devem ser menores do que dos concorrentes. A primeira maneira é designada pelos autores, como “Gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor mediante Custos Baixos” que engloba os seguintes pontos:

- a) empenhar-se para conseguir todas as economias de escala disponíveis, diminuindo os custos unitários e aumentando a escala de produção;
- b) aproveitar plenamente os efeitos da curva de aprendizado/experiência, uma vez que, com o tempo o custo de execução das atividades diminui devido ao fato de que os colaboradores passam a ter domínio das tecnologias e cometer menos erros;
- c) tentar operar as instalações a plena capacidade, de forma que a depreciação e demais custos fixos sejam usados para produzir um maior volume de unidades e não existir subutilização da capacidade existente;
- d) tomar iniciativas para aumentar o volume de vendas e alocar custos do tipo P&D, propaganda, vendas e administrativos em mais unidades. Dessa forma, quanto mais unidades vendidas, menores serão os custos de P&D, vendas e marketing e custos fixos administrativos;
- e) aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos estabelecendo parcerias com os fornecedores para facilitar os processos de compra e venda online e ganhar vantagem com o *just-in-time*. Uma empresa que sabe gerenciar a cadeia de suprimentos a custo baixo consegue se destacar perante os concorrentes;
- f) substituir o uso de matérias-primas ou peças e componentes de custo elevado por outros de custo reduzido ou eliminá-los é uma das opções para conseguir manter o custo baixo.
- g) usar sistemas online e software sofisticado para obter eficiência operacional por meio do compartilhamento de dados, planejamento de recursos e facilidade

ao levar o pedido do cliente até a produção, além de reduzir consideravelmente o tempo de produção e os custos de mão de obra;

- h) adotar métodos operacionais que economizam mão-de-obra, como instalar tecnologia avançada, procurar áreas geográficas com custos menores de mão de obra e procurar promover sistemas de remuneração por incentivo, como estímulo para aumentar a produção;
- i) usar o poder de negociação da empresa em relação aos fornecedores para obter concessões. Grandes empresas conseguem comprar bastante quantidade e obter bons preços por meio da negociação. Ter maior poder de compra, em relação aos concorrentes, é vantajoso;
- j) estar alerta para as vantagens de custo que se originam de terceirização e integração vertical. A terceirização de atividades muitas vezes é mais vantajosa do que se a atividade fosse realizada internamente. Além disso, a integração de atividades dos fornecedores ou dos parceiros de distribuição pode evitar fornecedores ou compradores com alto poder de negociação que exercem impactos adversos nos custos.

A segunda maneira de conquistar vantagem de custo é “Reanalisar a Cadeia de Valor para Reduzir ou Eliminar Atividades Desnecessárias”. Dessa maneira, existem seis modos inovadores para tentar evitar custos altos:

- a) evitar distribuidores e concessionários vendendo diretamente aos clientes. Em muitos casos é mais vantajoso investir em uma equipe de vendas e/ou vender pelo site da própria empresa;
- b) substituir certas atividades da cadeia de valor por tecnologia online mais rápida e econômica. Nos últimos anos o avanço da internet facilitou o processo de negociações;
- c) organizar as operações eliminando etapas do trabalho e atividades de baixo valor agregado;
- d) realocar as instalações a fim de reduzir as atividades de envio e manuseio. Localizar a produção próxima aos clientes reduz custos de envio e transporte de mercadorias;
- e) oferecer um produto sem sofisticação, na qual não é necessário utilizar insumos refinados e, conseqüentemente, diminuir os gastos em atividades de produção e custo do produto;

- f) oferecer uma linha de produtos limitada em relação a uma linha completa e deixar de lado gastos com várias versões de um mesmo produto.

Com isso, para que a estratégia de liderança forneça bons resultados é necessário verificar as atividades da empresa e determinar o que gera custos altos ou baixos e, a partir desse ponto, procurar manter baixos os custos unitários de cada atividade buscando ter sucesso na cadeia de valor (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2007).

2.3.3 Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação consiste na expansão da empresa para mercados diferentes da sua área de atuação original. “A diversificação é uma estratégia extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que permite superar os limites de seus mercados concorrentes” (BRITTO, 2002, p. 307).

A introdução de um produto em um novo mercado, no qual a empresa ainda não faz parte e a busca de investimentos em uma nova indústria alterando a gama de produtos significa uma estratégia alternativa ao crescimento da firma. Isso quer dizer que a empresa pode estar produzindo um produto que já seja comercializado por outras empresas ou estar comercializando um produto totalmente novo e, com isso, estar promovendo diversificação de produto para o mercado em questão. Além disso, a diversificação de atividades não quer dizer que a produção dos “antigos” produtos será abandonada, pelo contrário, a nova produção poderá resultar em produtos intermediários. Assim, a ideia de diversificação reflete em aumentos de bens finais produzidos e de áreas de atuação da firma (KON, 2017).

Segundo Hitt *et al.*, (2011) dentre os motivos que levam as empresas optarem por diversificar está o aumento de valor da mesma e a melhora no seu desempenho geral. Essa estratégia permite o aumento dos negócios e, conseqüentemente, aumento das receitas ou diminuição dos custos. Outros motivos que também levam a diversificação estão relacionados ao fato de neutralizar ou reduzir o valor da empresa como forma de equiparar, ou seja, neutralizar o poder de mercado do concorrente, tendo um ponto de distribuição parecido.

Para Ansoff (1968, p. 109 apud KON, 2017, p. 72), as razões básicas para diversificação são as seguintes:

- a) quando os objetivos da firma não são mais atingidos por meio da expansão de produtos e mercados já em operação, sejam por conta da saturação do mercado,

- queda da demanda, concorrentes fortes, produtos que perderam a rentabilidade com o passar do tempo, falta de tecnologia, mercados restritos ou vendas a um único cliente;
- b) quando os insumos de posse da empresa superam o necessário e a mesma busca diversificar para realocar o capital de forma rentável;
 - c) quando a diversificação apresenta mais lucros do que expandir a produção dos mesmos produtos e atingir o mesmo mercado;
 - d) quando a empresa não possui conhecimento sobre novos mercados para permitir uma comparação com a situação atual, mas, mesmo assim decide correr risco;
 - e) necessidade de reduzir riscos e incertezas de atuar por muito tempo no mesmo mercado, correndo riscos devido aos efeitos de flutuações cíclicas ou sazonais da demanda.

Para Britto (2002), existem direções possíveis no processo de diversificação que estão divididas em dois critérios: o primeiro refere-se à proximidade entre as atividades originais da empresa e as novas, principalmente no estágio de transformação de insumos em produtos ao longo da cadeia produtiva; e o segundo trata do grau de similaridade entre as atividades originais e as novas atividades no que tange as competências produtivas e gerenciais para operar de forma eficaz.

Com isso, o autor destaca algumas características desse processo:

- a) diversificação horizontal: introdução de produtos que estejam relacionados com os produtos originais e que possam ser comercializados nos meios de distribuição já estabelecidos. Diversificando, de maneira horizontal, é possível usar da mesma tecnologia de produção e processo de atividades, e também aproveitar a parte de capacitação mercadológica acumulada desde a origem da empresa. Eleva a flexibilidade operacional e diminui a vulnerabilidade em relação às variações cíclicas de demanda do mercado original;
- b) diversificação (integração) vertical: a empresa tem o controle de diferentes estágios relacionados à transformação de insumos em produtos finais. Esse tipo de estratégia geralmente é de longo prazo e pode ser aplicada em conjunto com a diversificação horizontal, uma vez que as duas estão relacionadas e se reforçam mutuamente;

- c) diversificação concêntrica: a empresa busca manter um padrão coerente de expansão para novos mercados, por meio da exploração de suas competências originais. Essa estratégia coloca a empresa em vários mercados que estão relacionados entre si do ponto de vista técnico produtivo e do ponto das capacitações gerenciais necessárias para operar a firma de maneira satisfatória. O acúmulo de capacitação genérica pode ser utilizado em qualquer mercado, o que coloca a empresa em condição de vantagem concorrencial;
- d) diversificação de conglomerado: a escolha dessa estratégia se dá pela busca de desenvolvimento de modernas tecnologias gerenciais, e fortalecimento de atividades de planejamento financeiro. Além disso, podem-se obter vantagens no mercado de capitais possibilitando a obtenção de ganhos a cada ação adquirida e reforçando a expansão para novos mercados.

Ainda segundo o autor,

A diversificação proporciona uma série de benefícios que permitem acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa e que podem ser decorrentes de três grupos distintos de fatores. O primeiro deles está associado à busca de novas áreas de atuação enquanto alternativa para acelerar o ritmo de crescimento da empresa. O segundo grupo de fatores envolve benefícios relacionados ao incremento da eficiência técnico produtiva das empresas, envolvendo a exploração de sinergias e melhor utilização dos recursos disponíveis. Finalmente, um terceiro grupo de fatores envolve benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa a longo do tempo. (BRITTO, 2002, p. 319-320).

A entrada de novas empresas no mercado se depara com menores obstáculos se sua diversificação for direcionada às indústrias competitivas e não para as indústrias oligopolistas. Diante disso, a pesquisa industrial é essencial para a geração de oportunidades à diversificação. Estar em busca de novos materiais e tecnologia para criar novos produtos e novos processos ou de melhorar o que já existe, “é a base da resposta individual das firmas ao processo de destruição criadora descrito por Schumpeter” (KON, 2017, p. 74).

2.3.4 Estratégia de Integração Vertical

Algumas empresas buscam a diversificação por meio da integração vertical e, com isso, tem o objetivo de obter poder de mercado sobre seus rivais. “A integração vertical existe quando uma empresa produz seus próprios insumos (integração para trás) ou a sua própria fonte de distribuição de produtos (integração para frente)” (HITT *et al.*, 2011, p. 162).

A empresa ganha poder de mercado quando estabelece níveis de produção capazes de economizar nas operações, evitar custos de mercado, fornecer um produto de qualidade e proteger a tecnologia de ser copiada pelos adversários.

Segundo Anita Kon,

Uma única empresa pode integrar atividades econômicas relacionadas a vários estágios sucessivos do processo total de produção, que se desenrola desde a produção de matéria prima até a colocação do produto acabado nas mãos do consumidor final, dessa forma, concentrando o capital. Embora as várias fases do processo de produção de uma empresa possam integrar normalmente diferentes atividades, esta integração ocorre com maior intensidade quando a empresa decide empreender certas funções que antecedem ou sucedem sua atividade principal e que poderiam ser desenvolvidas separadamente por outras empresas. (KON, 2017, p. 76).

Razões técnicas e econômicas influenciam as firmas na hora de buscarem esse tipo de estratégia. Um ponto importante é a eliminação de custos de mercado considerados desnecessários e a eliminação de custos referentes a despesas físicas e financeiras de estocagem de insumos, assim como a manutenção desses estoques. Além disso, outro motivo que favorece a integração é o maior controle de mercado, tanto em relação aos insumos, como em relação aos consumidores, como forma de eliminar a concorrência devido ao fato de estar produzindo várias etapas do produto (KON, 2017).

Barney e Hesterly (2007) salientam que a integração vertical pode criar valor de três maneiras diferentes: a primeira é reduzindo ameaças oportunistas de compradores e fornecedores ao realizar transações específicas; a segunda é permitindo que a empresa explore recursos e capacidades raros, valiosos e difíceis de imitar, usufruindo de tais vantagens; e a terceira é criar valor sob condições de baixa incerteza, uma vez que sob alta incerteza esse tipo de integração pode ter custos altos e, nesses casos, a flexibilidade sem integração vertical pode ser favorável.

2.3.5 Estratégia de Terceirização de Atividades

A integração vertical é considerada necessária no desenvolvimento inicial de uma empresa, entretanto, a expansão do mercado favorece a especialização e a substituição da integração vertical pela terceirização de serviços. Ocorre o que se conhece por “desintegração vertical” (STIGLER, 1995, apud KON, p. 77).

A economia da terceirização é atrativa, pois as empresas podem reduzir seus custos e focar a produção nas funções mais importantes para sua vantagem competitiva. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a terceirização cria valor e tornou-se uma tendência de negócios.

Quando a firma atinge certo tamanho, torna-se mais rentável delegar algumas atividades a especialistas que terão os equipamentos e matérias-primas, o marketing do produto, utilização de subprodutos e treinamento de mão de obra especializada. Desde a década de 1970, os países industrializados e os países em processo de formação de parque industrial vêm apresentando a necessidade de prestação de serviços auxiliares, com estruturas mais simplificadas (KON, 2017).

[...] a terceirização dos serviços tem-se difundido por meio da transferência do fornecimento de atividades burocráticas e outras, como a alimentação e serviços médicos a funcionários (que fazem parte da manutenção de mão de obra), manutenção de equipamentos, máquinas e veículos, serviços de transportes e também serviços avançados financeiros, contábeis, jurídicos e de auditoria, entre outros, a terceiros. Em muitos casos, os próprios funcionários especializados são incentivados a constituírem empresas de prestação de serviços para a empresa em que trabalhavam. (KON, 2017, p.77).

As firmas que optam pela terceirização de atividades aumentam suas flexibilidades, reduzem riscos e seus investimentos de capital. Essa estratégia pode ser eficaz, uma vez que poucas organizações têm recursos e capacitações necessárias para obter vantagem competitiva em todas as atividades primárias e de suporte, assim terceirizando atividades que lhes faltam competências, as empresas podem focar em áreas que agregam valor e ganham destaque. “A terceirização é a compra de uma atividade que cria valor a partir de um fornecedor externo.” (HITT *et al.*, 2011, p. 85).

3 O SETOR DE TURISMO

3.1 TURISMO E ECONOMIA

O turismo é considerado uma das atividades econômicas que mais vem crescendo desde o século XX no contexto da economia industrializada. O mesmo tem papel fundamental na economia, pois atua como agente de mudanças e desenvolvimento, gerador de riquezas, renda e empregos. Dentro da categoria turismo podem ser encontrados diversos aspectos. Desde a exploração de patrimônios culturais, até as condições climáticas e gastronômicas como atrativo para os turistas. Este setor desperta não só o interesse dos empresários, mas também dos governos, como forma de alavancar a economia (MONTIJANO; PÉREZ, 2009).

Segundo Montijano e Pérez (2009), é necessária uma junção de fatores para o turismo ganhar destaque internacional, tais como: recursos naturais, trabalho, capital e iniciativa empresarial para determinar o sucesso da atividade. Um dos mercados cada vez mais globalizados e com maiores níveis de competências tem como objetivo se adequar aos diferentes nichos disponíveis. Os autores ressaltam que as condições de trabalho e os níveis de renda são as variáveis que mais impactam na demanda de turismo. As melhores condições de vida e o aumento da jornada de trabalho contribuíram com o aumento da renda familiar e, conseqüentemente, favoreceu o aumento do número de turistas nas últimas décadas.

De acordo com Castro *et al.*, (2010), a atividade turística integra o setor produtivo terciário que engloba atividades relacionadas a prestação de serviços. Segundo Fernandes (2011), o turismo incrementa negócios e ultrapassa seu limite de atuação indo além do setor terciário e atingindo também os setores primário e secundário. Em 2010, a atividade representava aproximadamente 10% do PIB mundial, com investimentos de aproximadamente US\$ 766 bilhões em novas instalações e equipamentos.

A OMT (2003) destaca que “o turismo deve ser examinado como um sistema integrado e um setor socioeconômico. O sistema turístico funcional tem por base os fatores de oferta e de demanda”. De acordo com o referido sistema, a demanda compreende os mercados turísticos existentes e potenciais, tanto domésticos, quanto internacionais. No entanto, a oferta está representada pelo desenvolvimento turístico de atrativos, transportes, instalações e serviços e pela promoção do turismo (FERNANDES, 2011, p. 50-51).

Segundo Lage & Milone (2001, apud Castro *et al.*, 2010, p. 163-164) dos impactos econômicos gerados pelo turismo, destacam-se:

- a) impactos diretos: relacionados aos gastos dos turistas em equipamentos turísticos;
- b) impactos indiretos: referente ao total de renda que é gerado por outros bens e serviços ofertados com relação à atividade turística;
- c) impactos induzidos: gastos adicionais que são resultado do aumento da renda da população local, como efeito da atividade turística.

Theoblad (2002, apud Castro *et al.*, 2010, p. 164) ressalta que, parte do dinheiro recebido pelas empresas de turismo, pelos indivíduos que participam da atividade e pelos órgãos governamentais, é gasto dentro da economia local criando giros de atividade econômica.

Já Ignarra (2003) destaca o efeito multiplicador dessa atividade. Fruto da extensa quantidade de serviços que compõe o setor de turismo, esse efeito é dividido em cinco: multiplicador de renda, emprego, produto, importações e impostos. Quando um turista injeta fundos na economia local a economia é dinamizada e promove o crescimento de vários setores ao mesmo tempo.

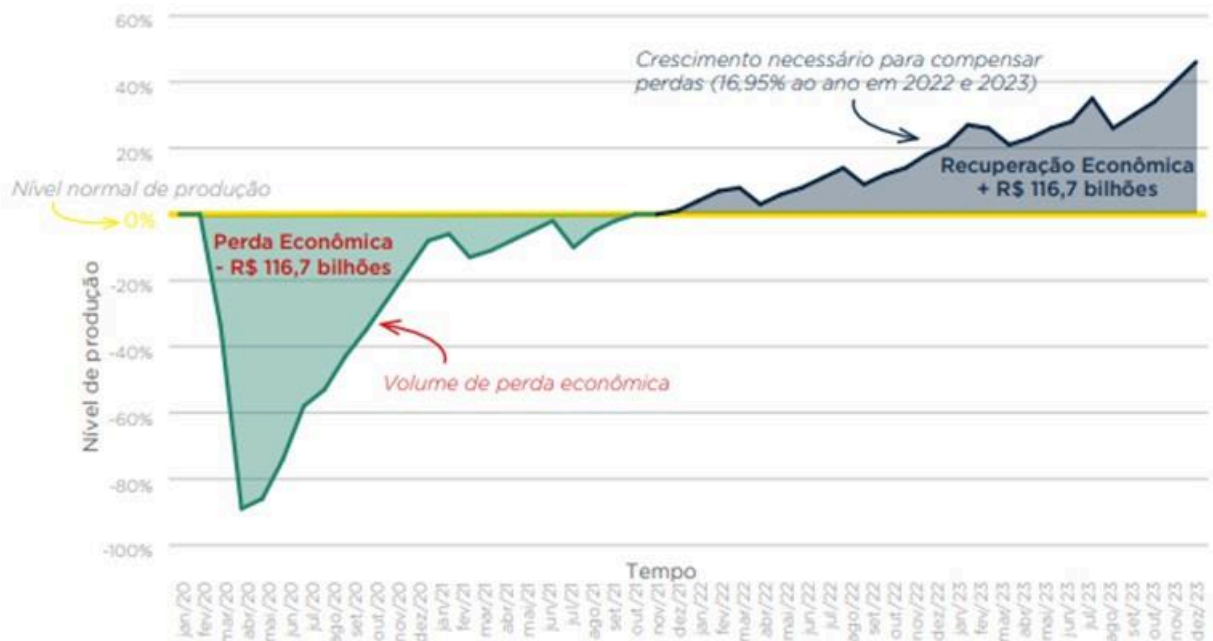
Outro ponto importante que deve ser destacado é o fator trabalho e empregabilidade:

Empregos Diretos: resultados da necessidade de atender a demanda diretamente com relação às instalações turísticas, como hotéis e agências de viagem. Empregos Indiretos: postos de trabalho criados para suprir a necessidade dos turistas em outros setores, como farmácias, supermercados, entre outros. Empregos Induzidos: oportunidades trazidas em função dos gastos dos residentes que estão vinculados à renda obtida com o turismo, pois com o crescimento de empregos, conseqüentemente aumenta a renda da população local, que passam a gastar em bens e serviços que antes não eram procurados. Empregos Temporários: normalmente vinculados à construção das infraestruturas turísticas. (CASTRO *et al.*, 2010, p. 167-168).

No Brasil, a implementação do Plano Real foi um incremento para o turismo. A valorização da moeda, o aumento do poder de consumo da sociedade, entrada de novos mercados, melhoria dos meios de comunicação e transporte, fez com que a população brasileira investisse em viagens turísticas nacionais e internacionais (OLIVEIRA, 2007).

Entretanto, em 2020, apesar das boas perspectivas que o turismo tinha para o início do ano, o mundo inteiro sofreu os impactos da pandemia do coronavírus. O mercado de viagens foi um dos setores mais afetados. Dados da FGV apontam que, diante do cenário do país, em 2020, as perdas econômicas do turismo em comparação ao PIB de 2019 totalizarão R\$ 116,7 bilhões no biênio 2020-2021, o que significa perda de 21,5% na produção total do período.

Figura 1 - Cenário de Impacto Econômico do COVID-19 nas Atividades Características do Turismo (volume de perda econômica e recuperação do setor 2020-2023).



Fonte: Relatório Impactos Econômicos da COVID-19: Propostas para o turismo - FGV Projetos.

A análise ainda aponta que, para recuperar tamanha perda será necessário que o setor de turismo cresça em média 16,95% em 2022 e 2023, com PIB de R\$ 303 bilhões e R\$ 355 bilhões, respectivamente. Isso com perspectivas positivas, de modo que seja possível retomar o crescimento ao longo do tempo.

3.2 TURISMO

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), pode-se definir turismo como “atividade desenvolvida por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano para fins de ócio, negócios ou outros” (BOITEUX; WERNER, 2009, p. 4). Além disso, todo deslocamento para fora da cidade de residência por tempo superior a vinte e quatro horas e inferior a sessenta dias, motivado por questões não-econômicas, também é definido como turismo.

O produto turístico, por sua vez, é um conjunto de elementos que os turistas consomem, experimentam, observam e apreciam durante a viagem. É a matéria prima do turismo, o principal atrativo para os consumidores. O produto turístico se realiza por meio de várias atividades e serviços relacionados à hospedagem, à alimentação, aos transportes, à

aquisição de produtos artesanais e de vestuário ou de transformação, bem como visitas a pontos turísticos naturais e locais de lazer e entretenimento (SESSA apud CASTRO *et al.*, 2010, p. 25).

Segundo Ignarra (2003), os produtos turísticos são compostos por seis elementos: bens, serviços e serviços auxiliares, recursos, infraestrutura e equipamentos, gestão, imagem da marca e preço. O turismo está incluso no setor de serviços e compreende comércio (atividades comerciais tradicionais); turismo e hospitalidade (hotéis, pousadas, pensões, campings, sites de turismo, agências de viagens etc.); saúde (hospitais, farmácias, prontos-socorros, maternidades, clínicas e academias); educação (universidades, escolas, cursos técnicos); lazer e entretenimento (bares, restaurantes, parques de diversões/aquático/temático, teatros, cinemas etc.); transporte (aeroportos, portos, marinas, rodoviárias, estações ferroviárias); serviços financeiros (agências bancárias, caixas eletrônicos e serviços de câmbio) e serviços diversos (telefonia comum e celular, tratamento e distribuição de água, coleta e tratamento de esgotos, distribuição de energia elétrica, serviços de correios, delegacias de apoio ao turista, corpo de bombeiros, rádio, televisão, oficinas mecânicas e uma série de outros produtos/serviços).

Dentro dessa abordagem se faz necessário destacar os tipos de turismo que são resultado das necessidades das pessoas ao viajarem. No quadro um estão descritos, de acordo com Andrade (2000), as seguintes modalidades:

Quadro 1 - Tipos de turismo e suas respectivas definições.

Tipos de turismo	Definições
Turismo cultural	Esse ocorre pela motivação de conhecer, pesquisar e analisar dados, obras ou fatos, nas mais variadas manifestações. É composto por patrimônio arquitetônico, acervo de museus, cultura da população local, gastronomia, artesanato, folclore, eventos, hábitos e costumes, música, literatura, língua etc.
Turismo de férias	Surgiu como resultado da Revolução Industrial, que passou a ser considerado um fenômeno natural da sociedade urbana e industrializada, não sendo tão comum na sociedade rural e doméstica. A ideia de o trabalho ser sucedido por um momento de descanso fez surgir essa modalidade que está dividida em três subgrupos: turismo de balneário (praias, rios, lagos, nascentes e piscinas artificiais), turismo de montanhês (cidades pequenas e núcleos serranos) e turismo de repouso (suspensão do trabalho por determinado período que coincide com férias, feriados ou mesmo fins de semana). Inclui caminhadas, passeios, descanso, recreio, viagens de carro, trem, navio e acampamento.

Turismo de negócios	Está relacionado aos diversos setores de atividade comercial ou industrial para conhecer mercados, firmar convênios, buscar novas tecnologias ou estabelecer contatos. É um conjunto de atividades de viagem, hospedagem, alimentação e de lazer como congressos, feiras e estudo. Esse tipo de deslocamento é considerado turismo, pois faz uso do mercado de bens e serviços turísticos.
Turismo desportivo	São atividades que tenham acompanhamento, desempenho e participação em eventos desportivos, no país ou no exterior. Entram nessa classificação os atletas, delegações e amadores que viajam para praticar esportes, tais como: esqui, natação e participação em competições.
Turismo de saúde	Exercido por pessoas que buscam meios de manutenção ou aquisição de bom condicionamento físico e mental, chamado também de turismo de tratamento ou terapico. Geralmente as pessoas buscam estâncias climáticas e hidrominerais com equipes especializadas em recreação e lazer, em tempo integral e programação variada. As principais atividades são passeio, descanso e cura.
Turismo Religioso	Conjunto de atividades com utilização total ou parcial de equipamentos para visitas que expressam sentimentos míticos ou despertam a fé, esperança e caridade que estão relacionados à religião. Pode ser individual ou organizado e ser feito em forma de romarias, peregrinação ou penitência. Romaria é quando alguém viaja a lugares sagrados sem intenção de recompensas materiais ou espirituais; peregrinação é para cumprir promessas ou votos feitos a divindades ou espíritos idolatrados; e penitência é quando a pessoa está empenhada em redimir suas culpas ou pecados em espírito de arrependimento.

Fonte: Andrade (2000). Elaboração: a autora.

Quanto aos consumidores de serviços turísticos, segundo a OMT, estão divididos em turistas, excursionistas e visitantes. Turista é aquele que viaja com o objetivo de recreação; excursionista é a pessoa que não pernoita no destino, e visitante costuma-se referir aos participantes de cruzeiros marítimos ou fluviais que visitam uma localidade ou até mesmo aqueles que se hospedam em residências secundárias ou casa de parentes. Além disso, o turismo é dividido em local (em municípios vizinhos), regional (locais em torno de 200/300 km de distância da residência do turista), doméstico (dentro do país de residência) e internacional (fora do país de residência) (IGNARRA, 2003).

Para Boiteux e Werner (2009), o turismo é a realização de algo que proporciona a sensação de liberdade. A atividade turística exerce a função de desenvolvimento pessoal, em que a pessoa se transforma em turista, rompendo estilos e assumindo perfil físico e mental

diferenciado. Com o avanço da tecnologia e a crescente urbanização, barreiras foram rompidas e outros tipos de consumo foram estabelecidos.

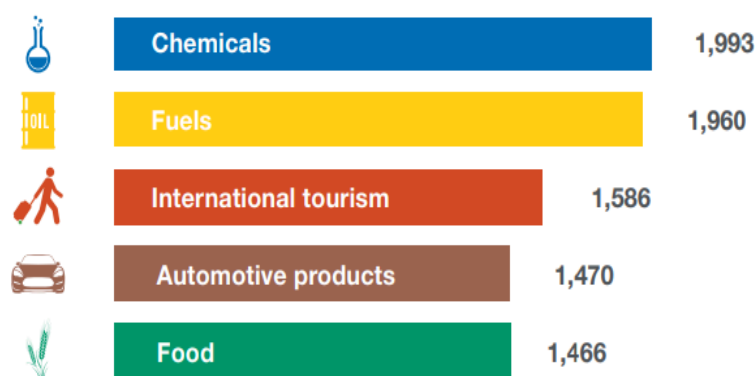
3.2.1 Turismo no Mundo

No decorrer dos anos o turismo vem sendo impulsionado pela economia global. De acordo com o secretário geral da OMT, Zurab Pololikashvili, o crescimento da classe média em economias emergentes, avanços tecnológicos, novos modelos de negócios, viagens com custos acessíveis e facilitação de vistos, fez crescer o número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, principalmente no ano de 2018 (OMT, 2019).

Com isso, seguindo por uma linha “cronológica” dos últimos anos, é possível observar as alterações que ocorreram na prática dessa atividade.

Em 2017, o turismo foi a terceira maior categoria de exportação do mundo, ficando atrás apenas de produtos químicos e combustíveis e a frente de produtos automotivos e alimentos (OMT, 2019).

Figura 2 - Receitas de exportação por categoria de produto em 2017 (US\$ bilhões).



Fonte: Relatório *International Tourism Highlights* – UNWTO (edição 2019).

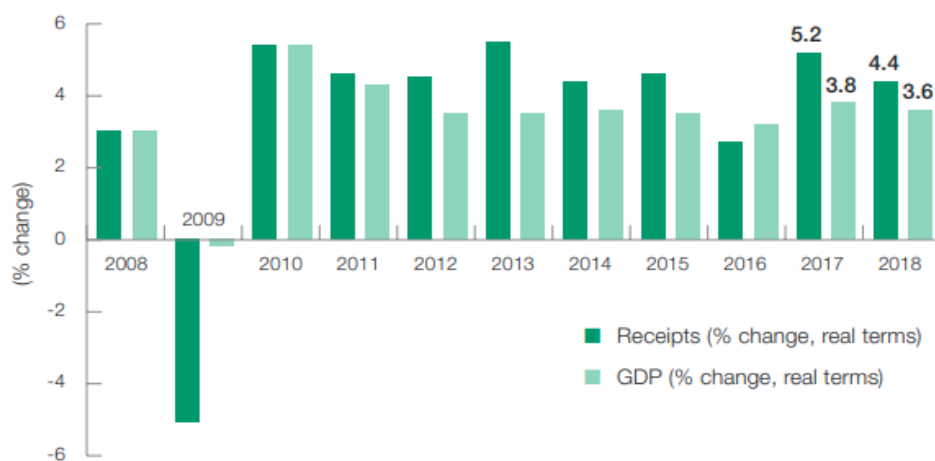
No mesmo ano, dados da OMT apontam que os turistas chineses foram os que mais gastaram em viagens internacionais. Viajantes da China gastaram US\$ 261 bilhões, 12% a mais que em 2016. O país asiático liderou o ranking seguido de Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e França. Além disso, o aumento das viagens partindo da China beneficiou destinos na Ásia e no Pacífico, principalmente Japão, Coreia do Sul e Tailândia, e também Estados Unidos e países da Europa.

No ano seguinte, em 2018, o setor de turismo presenciou um aumento de US\$ 121 bilhões em receitas de exportação internacional (viagens e transporte de passageiros) em relação a 2017. A chegada de turistas internacionais cresceu 5% e atingiu 1,4 bilhão. O impacto do turismo na economia, nesse período, fez movimentar US\$ 1,7 trilhão em exportações totais do turismo internacional (OMT, 2019).

De acordo com as informações do relatório *International Tourism Highlights* (2019), os dez países que mais receberam turistas em 2018 foram: Estados Unidos, Espanha, França, Tailândia, Reino Unido, Itália, Austrália, Alemanha, Japão e China. Esses receberam cerca de 50% do turismo mundial.

O ano foi tão vantajoso para o setor que é possível observar, na figura abaixo, como as receitas dos gastos dos visitantes cresceram mais rapidamente que a economia mundial:

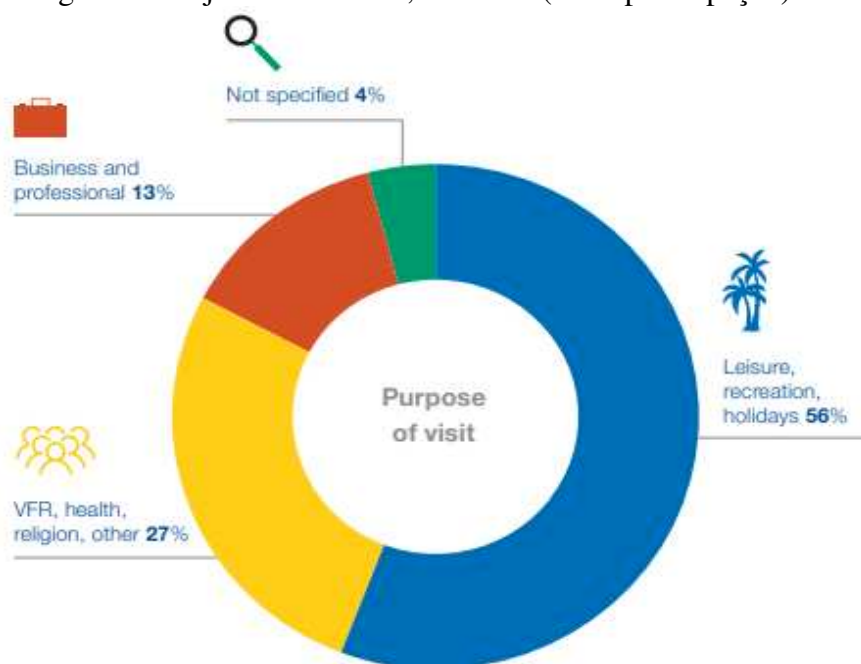
Figura 3 - Receitas do turismo internacional e PIB mundial (variação %).



Fonte: Relatório *International Tourism Highlights* - UNWTO (edição 2019).

Além disso, em relação às viagens realizadas em 2018, as de lazer foram o principal objetivo de visita em todas as regiões do mundo, exceto na região do Oriente Médio, onde o motivo era visitar amigos e família ou por motivos de saúde e religiosos.

Figura 4 - Objetivos da visita, em 2018 (% de participação).



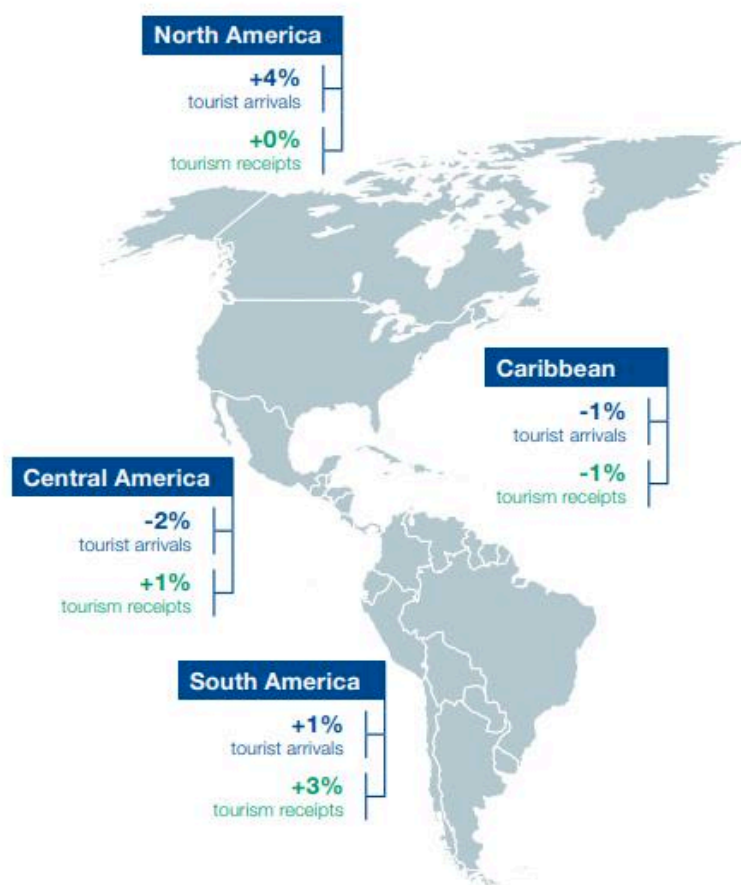
Fonte: Relatório *International Tourism Highlights* - UNWTO (edição 2019).

Em vista disso, é interessante ressaltar que dados do MTUR (2019) demonstram que, anualmente, cerca de 8,1 milhões de viagens domésticas³ são movidas pela crença de turistas e seguidores de grandes comemorações ou expressões de fé.

No relatório *International Tourism Highlights* (2019) é possível observar que no continente americano, no qual o Brasil está inserido, em 2018, a América do Norte liderou o crescimento do setor, com ótimo desempenho do México e resultados positivos dos Estados Unidos. A América do Sul obteve resultados mistos, porém satisfatórios na Colômbia, Equador e Peru. Quanto à América Central, o desempenho foi lento com um crescimento não muito bom, enquanto no Caribe os destinos mais procurados foram República Dominicana e Jamaica, pois outros estavam ainda lutando contra os efeitos dos furacões de 2017.

³ Segundo a definição da OMT, o turismo doméstico significa residente visitando o seu próprio país.

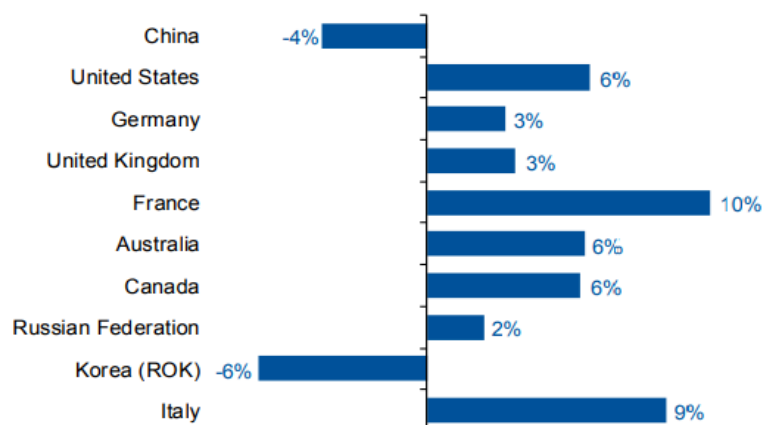
Figura 5 - Variação nas chegadas de turistas e receitas internacionais no Continente Americano em relação ao ano anterior.



Fonte: Relatório *International Tourism Highlights* - UNWTO (edição 2019).

De acordo com informações da OMT, em 2019, os Estados Unidos lideraram o crescimento das despesas com turismo internacional em todos os sentidos devido ao dólar do momento. A França apresentou o maior aumento entre os dez principais mercados, com uma demanda crescente, e a China, o principal mercado de origem do mundo, teve suas viagens aumentadas em 14% no primeiro semestre de 2019, embora as despesas tivessem caído 4% em relação a 2018.

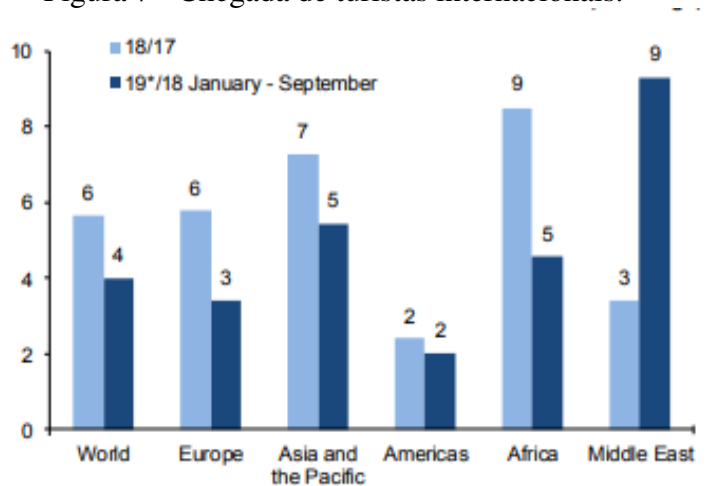
Figura 6 - Despesas do turismo internacional (2019).



Fonte: Relatório *World Tourism Barometer* - UNWTO (edição 2019).

Entretanto, como é possível observar abaixo, a desaceleração econômica global, tensões comerciais, desafios geopolíticos e o colapso do grupo de viagens Thomas Cook⁴, entre outros fatores, afetaram os destinos turísticos principalmente na Europa e nas Américas. Com isso, o ano de 2019 não teve o mesmo desempenho que 2018, exceto o Oriente Médio que conseguiu ter um bom desempenho em relação ao ano anterior (OMT,2019).

Figura 7 - Chegada de turistas internacionais.



Fonte: Relatório *World Tourism Barometer* - UNWTO (edição 2019).

Partindo para 2020, a pandemia do coronavírus afetou severamente o setor. Os dados divulgados pela OMT (2020) demonstram que com o impacto da pandemia houve uma redução de novecentos milhões de turistas internacionais, entre janeiro e outubro do mesmo ano. Dados

⁴ Agência de viagens britânica, fundada em 1841 pelo inglês Thomas Cook. Chegou a transportar cerca de 20 milhões de clientes em todo o mundo, mas decretou falência em 2019 depois de 178 anos de funcionamento.

da ONU apontam perda de US\$ 935 bilhões em receitas de exportação, um prejuízo dez vezes maior do que o causado pela crise econômica de 2009 (OMT, 2019).

Zarab Pololikashvili ressalta no relatório *World Tourism Barometer* (2019) que, mesmo com a vacina contra a Covid-19, o setor passará por um longo caminho até conseguir se reestabelecer. A conta total do prejuízo deverá chegar em US\$ 1,1 trilhão em receitas internacionais. O turismo global chegará ao nível de trinta anos atrás com menos um bilhão de novas chegadas.

A Ásia-Pacífico teve a chegada de turistas reduzida em 82%. Já o Oriente Médio teve uma redução de 73% e a África de 69%. A Europa perdeu entre 72% e 76% de chegadas. Em relação às Américas, as mesmas tiveram leve recuperação em junho devido à reabertura de destinos no Caribe, porém a demanda é muito fraca, uma vez que existem restrições em prol da saúde pública. Diante dos fatos, a expectativa é que o setor chegue novamente aos níveis de 2019, dentro de dois anos e meio a quatro anos (OMT, 2019).

3.2.2 Turismo no Brasil

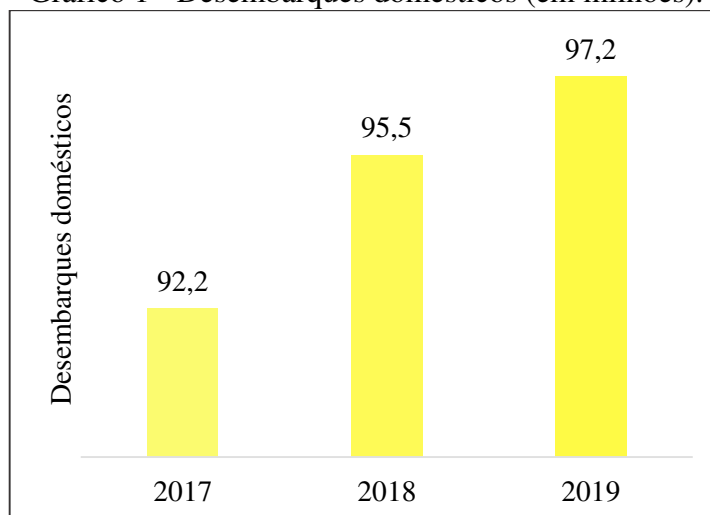
No período em que o Brasil passava pela Ditadura Militar muitas eram as especulações de como atrair turistas estrangeiros para o país, o que acabou incentivando a criação da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (EMBRATUR). Esse órgão surgiu da vontade de apresentar um país harmonioso e alegre para o resto do mundo. Além disso, foi necessário melhorar a infraestrutura e realizar vários investimentos no setor hoteleiro, tanto nacionais como estrangeiros. Também nessa época, foi importante qualificar a mão de obra e intensificar os estudos a respeito da atividade turística. O Brasil foi o primeiro país a criar cursos superiores com ênfase no turismo (MÜLLER *et al.*, 2011).

O setor de turismo brasileiro se caracteriza por oferecer bens culturais, materiais e imateriais, além de recursos naturais de belezas únicas. Rico em atrativos naturais e culturais, o país apresenta diversas opções em atividades turísticas. Com isso, dentre os destinos mais cortejados está Amazônia, litoral e Planalto Central. Além desses, outros atrativos são a arquitetura de Brasília, turismo histórico em Minas Gerais, turismo de negócios em São Paulo, clima frio e arquitetura germânica no sul do país (SANTOS, 2010).

Dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) demonstram que o turismo no Brasil ainda é majoritariamente doméstico. Um levantamento feito pela agência mostra que, em

2018, foram mais de noventa e cinco milhões de desembarques nacionais de passageiros em aeroportos brasileiros, atingindo, em 2019, mais de noventa e sete milhões (ANAC, 2020).

Gráfico 1 - Desembarques domésticos (em milhões).



Fonte: Ministério do Turismo (dados e fatos).

Com isso, mesmo que o país não apresente números tão significativos em relação à chegada de turistas estrangeiros, como vem sendo relatado pela OMT, nos últimos anos, o Brasil vem tentando evoluir nesse segmento. Segundo dados apresentados pelo MTUR, em 2018, o Brasil recebeu aproximadamente 6,62 milhões de estrangeiros, principalmente da Argentina, Estados Unidos e Chile. Os argentinos lideram o ranking tendo participação de 39,8% no turismo brasileiro (MTUR, 2019).

Tabela 1 - Principais países emissores de turistas para o Brasil (2017/2018).

Principais países emissores	2017			2018		
	Número de Turistas	Participação %	Posição	Número de Turistas	Participação %	Posição
Total	6.525.770			6.621.376		
Argentina	2.622.327	39,8	1º	2.498.483	37,7	1º
Estados Unidos	475.232	7,2	2º	538.532	8,1	2º
Chile	342.143	5,2	3º	387.470	5,9	3º
Paraguai	336.646	5,1	4º	356.897	5,4	4º
Uruguai	328.098	5,0	5º	348.336	5,3	5º
França	254.153	3,9	6º	238.345	3,6	6º
Alemanha	203.045	3,1	7º	209.039	3,2	7º
Inglaterra	185.858	2,8	8º	154.586	2,3	9º
Itália	171.654	2,6	9º	175.763	2,7	8º

Espanha	144.095	2,2	10°	145.816	2,2	11°
Colômbia	140.363	2,1	11°	131.596	2,0	12°
Portugal	137.202	2,1	12°	147.159	2,2	10°
Outros	1.184.954	18,9		1.289.354	19,5	

Fonte: Ministério do Turismo. Elaboração: a autora.

As férias escolares (meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março) representam as épocas do ano que os turistas mais preferem vir ao Brasil, o que comprova que as viagens de lazer são as mais procuradas.

Tabela 2 - Principais motivos de viagem.

Motivo de viagem	Ano (%)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Lazer	54,7	51,3	56,8	58,8	58,8
Negócios	21,9	20,2	18,7	15,6	13,5
Outros motivos	23,4	28,5	24,5	25,6	27,7
Visitar amigos e parentes	20,1	25,2	21,1	22,1	24,1
Estudo ou cursos	1,9	1,7	1,6	1,8	1,6
Motivos de saúde	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4
Religião ou peregrinação	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
Compras	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
Outros	0,4	0,5	0,7	0,6	1,1
Total	100,0	100,00	100,0	100,0	100,0

Fonte: Estudo da Demanda Turística Internacional 2018 (MTUR). Elaboração: a autora.

Vale ressaltar que Rio de Janeiro (RJ), Florianópolis (SC), Foz do Iguaçu (PR), Armação de Búzios (RJ) e São Paulo (SP) foram os destinos mais procurados pelos turistas no período de 2014 a 2018.

Dessa maneira, com a necessidade de procurar hospedagem os hotéis, flats, pousadas ou resorts lideram o ranking dos mais procurados. Esses predominam como principal hospedagem e respondem por, praticamente, 50% da procura (MTUR, 2018).

Tabela 3 - Meios de hospedagem mais utilizados.

Tipo de Hospedagem utilizado	Ano (%)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Hotel, flat, pousada ou resort	49,5	48	51,5	49,6	48,8
Casa de amigos e parentes	25,6	27,3	22,5	23,1	24,9
Casa alugada	12,7	13,7	16,7	16,8	15,9
Camping ou albergue	6,5	5	5,4	5,5	4,7
Casa própria	2,5	2,8	2,5	2,7	2,7

Outros	3,2	3,2	1,4	2,3	3,0
Total	100,0	100	100,0	100,0	100,0

Fonte: Estudo da Demanda Turística Internacional 2018 (MTUR). Elaboração: a autora.

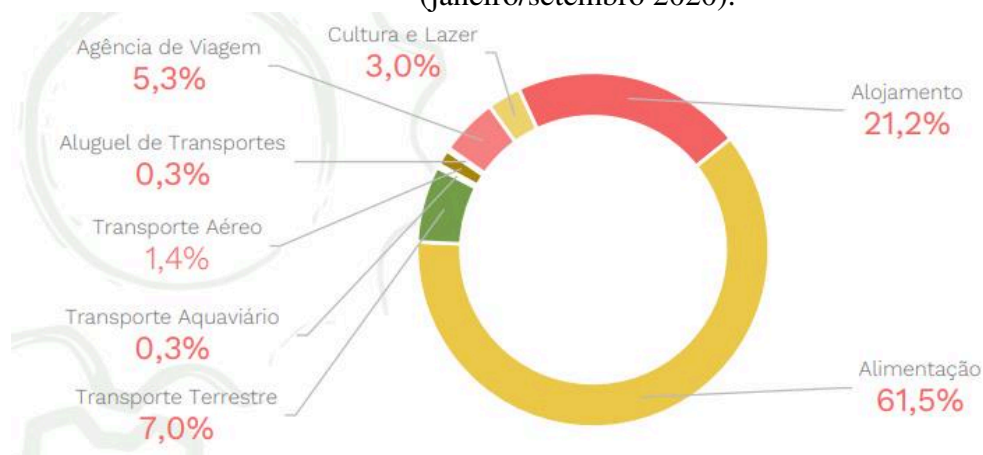
O setor de turismo, em 2018, representou 8,1% do PIB nacional, tendo um crescimento de 3,1% em relação a 2017. O mesmo também contribuiu para a criação de 6,9 milhões de postos de trabalho, representado em torno de 7,5% das vagas geradas no ano.

Diante dos fatos, uma das modalidades de turismo que vem crescendo no país e ainda é pouco divulgada é o turismo religioso. Esse tipo de atividade turística movimenta cerca de vinte milhões de viagens por ano e é responsável por injetar na economia brasileira quinze bilhões de reais, contribuindo com comércio e serviços, além da geração de emprego e renda. Anualmente são feitas em torno de oito milhões de viagens domésticas movidas pela fé. Se juntar com esse número os excursionistas, são dezoito milhões de viagens com a mesma motivação. Nas cidades de Aparecida do Norte, Guaratinguetá e Cachoeira Paulista, em São Paulo, circulam cerca de dezesseis milhões de turistas em movimentos religiosos.

Faz-se necessário, também, destacar os impactos da COVID-19 no setor turístico brasileiro. Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentam uma redução de 33,6% no faturamento do turismo no Brasil, o que significa R\$ 70,4 bilhões de janeiro a agosto de 2020. Houve queda de 68,8% nas viagens aéreas e de 43,2% nos serviços de hospedagem e alimentação.

As informações disponibilizadas do Novo CAGED informam que os setores de alojamento e alimentação foram os que mais sofreram com as demissões. No setor de alimentação foram duzentos e vinte e três mil, setecentos e noventa e seis postos de trabalho que deixaram de existir, enquanto no setor de alojamento cerca de 21% das participações também foram extinguidas (MTUR, 2020).

Figura 8 - Distribuição do saldo negativo de contratações e demissões nos setores de turismo (janeiro/setembro 2020).



Fonte: Relatório de impacto (MTUR).

A expectativa é que a reação do setor seja lenta, pois o retorno desse tipo de consumo ocorrerá de forma gradual. O objetivo é elaborar políticas e ações que possibilitem experiências impactantes e agreguem valor ao turismo brasileiro. O turismo de isolamento está sendo uma das alternativas mais escolhidas até o momento, favorecendo as aventuras e o meio rural.

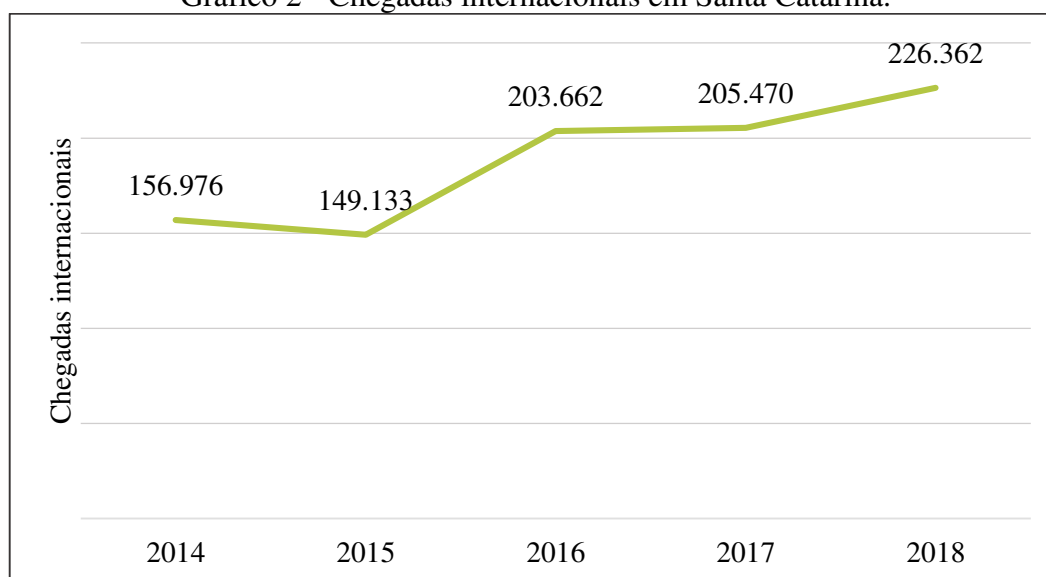
3.2.3 Turismo em Santa Catarina

O turismo catarinense é baseado nas características próprias do território do estado. A colonização de vários países e as belezas naturais proporcionam às pessoas diversas modalidades de turismo. O estado possui conjuntos arquitetônicos, igrejas, museus, memórias e monumentos, além de um litoral imenso para aproveitar o verão.

Santa Catarina ganha destaque no contexto nacional por ter o segundo Santuário mais visitado do Brasil: Santuário Madre Paulina. Inaugurado em 2003, o local é opção de muitos viajantes durante todo o ano, tendo recebido cerca de oitocentos e quarenta mil turistas, em 2019. No total, o estado catarinense possui vinte e dois santuários (ALESC, 2020).

A presença de turistas internacionais é liderada pelos argentinos que, em 2018, bateram recorde com cento e noventa e dois mil, setecentos e oito chegadas ao estado. Além disso, nos últimos anos Santa Catarina vem recebendo cada vez mais turistas provenientes de outros países (SANTUR, 2019).

Gráfico 2 - Chegadas internacionais em Santa Catarina.



Fonte: Observatório do Turismo de Santa Catarina. Elaboração: a autora.

O turismo catarinense é responsável por 12% do PIB do estado, refletindo uma movimentação de trinta e três bilhões entre 2018 e 2020. Faz parte desse processo aproximadamente cem mil empresas com registros na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), que geram diversos empregos diretos e indiretos.

No contexto nacional, o território catarinense já foi eleito doze vezes o melhor estado brasileiro para viajar, pela revista Viagem e Turismo, uma vez que possui uma das capitais mais desenvolvidas e com melhor índice de segurança do Brasil (SANTA CATARINA, 2020).

Devido à pandemia, o setor hoteleiro está entre os mais afetados do estado. Registros da ABIH apontam que 20% dos hotéis fecharam, em 2020. Assim como o turismo corporativo foi também a modalidade mais atingida, pois com a tecnologia disponível a necessidade de viagens também diminuiu. A aposta do setor, no momento, é no turismo de lazer com viagens curtas, gastos menores e destinos seguros (ABIH, 2020).

3.2.4 Turismo em Nova Trento

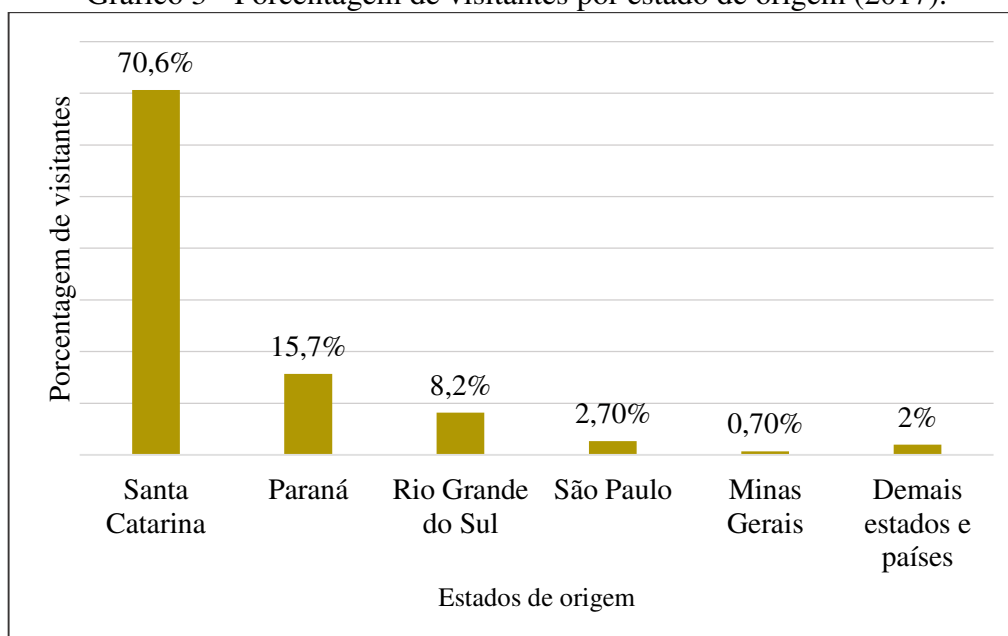
De acordo com Christoffoli *et al* (2012), surgiu um novo modelo de religiosidade, em que o turismo e lazer são aliados na visita a santuários e demais locais sagrados. A justificativa para isso está na vida moderna e suas transformações, que mudaram o conceito de peregrinação ou romaria religiosa, para o turismo, que por sua vez, está associado a lazer e momentos profanos.

Nova Trento é uma cidade pequena, com catorze mil, setecentos e oitenta e dois habitantes, em 2020, e localizada a aproximadamente oitenta e dois km da capital do estado, Florianópolis. Referência para o estado de Santa Catarina, pois é reconhecida como a Capital Catarinense do Turismo Religioso. É a única cidade, não capital do país, que possui dois santuários: Santuário Madre Paulina e Santuário Nossa Senhora do Bom Socorro (SECRETARIA DE CULTURA E TURISMO DE NOVA TRENTO, 2020).

A oferta turística neotrentina também está baseada na cultura típica italiana, rota do enoturismo e belezas naturais. Atualmente, o município possui seis vinícolas produtoras de diversos tipos de vinhos e sucos, vindos da tradição trentino italiana que os imigrantes trouxeram consigo, no final do século XIX, durante a colonização. O município integra a região turística do Vale Europeu com outros dezesseis municípios que possuem herança cultural dos colonizadores alemães, italianos, austríacos, poloneses e portugueses (SECRETARIA DE CULTURA E TURISMO DE NOVA TRENTO, 2020).

Nova Trento, cidade de Santa Paulina (a primeira santa brasileira), é o segundo destino religioso mais visitado do país, o que significa receber pessoas de vários locais diferentes. No gráfico, abaixo, é possível observar a origem dos visitantes do Santuário:

Gráfico 3 - Porcentagem de visitantes por estado de origem (2017).



Fonte: Secretaria de Turismo de Nova Trento. Elaboração: a autora.

Além disso, dados da demanda turística municipal apontam que, em julho de 2018, o município recebeu quinze mil, quinhentos e vinte turistas, vinte e cinco mil, setecentos e

noventa e um excursionistas e duzentos e vinte e oito mil e quarenta e um passantes⁵ (SANTUR, 2018).

Na questão econômica do município, o turismo representa apenas 10% do PIB, devido à forte agricultura e presença de indústrias. Abaixo, é possível observar a participação do turismo no número de estabelecimentos e empregos no município. Levando em consideração os dados, o número de empregos caiu, em 2016, devido à crise econômica que o Brasil vinha enfrentando, com altas taxas de desemprego. Já, os anos de 2018 e 2019 foram os mais vantajosos para o setor na cidade, seguindo o patamar do Brasil e do mundo, que também tiveram resultados significativos referentes ao turismo.

Tabela 4 - Principais países emissores de turistas para o Brasil (2017/2018).

Ano	Estabelecimentos			Empregos		
	Total	Turismo	Participação % turismo	Total	Turismo	Participação % turismo
2015	835	168	20,1	9.686	411	4,2
2016	842	165	19,6	8.446	450	5,3
2017	874	170	19,5	8.812	483	5,5
2018	879	173	19,7	9.444	509	5,4
2019	884	163	18,4	10.290	498	4,8

Fonte: Ministério do Turismo. Elaboração: a autora.

Em 2021, foi sancionada a Lei Municipal nº 2.788/2021 que institui a Rota Turística Caminhos de Santa Paulina. A rota abrange os municípios de Nova Trento, Canelinha, Tijucas e Camboriú e tem como objetivo atrair mais turistas à região e é uma das opções para ajudar o setor a se reerguer pós pandemia Covid-19.

3.3 SETOR HOTELEIRO (TIPOS DE HOSPEDAGEM)

A hospitalidade é o ato de acolher e prestar serviços para alguém que está longe do seu local de domicílio. É uma relação entre dois ou mais protagonistas: aqueles que recebem e aqueles que são recebidos (Castro *et al.*, 2010).

⁵ De acordo com informações da Secretária de Turismo de Nova Trento, são considerados passantes pessoas que ficam no município por poucas horas, como por exemplo, pessoas com o intuito de assistir a missas ou degustar café colonial.

Dentre os elementos que compõem a cadeia produtiva do turismo estão os meios de hospedagem. Esses são considerados os principais elementos da atividade turística, uma vez que todos os viajantes que se deslocam para longe de seus domicílios precisam de abrigo. “É considerado um sistema comercial de bens materiais e intangíveis para satisfazer as necessidades dos viajantes” (Castro *et al.*, 2010, p. 61).

A implantação dos meios de hospedagem é considerada como um dos fatores que mais contribui para o desenvolvimento turístico da região/localidade, pois é após essa implementação que surgem restaurantes, marinas, serviços complementares e uma série de infraestruturas que se complementam (PEARCE, 1988 apud Castro *et al.*, 2010).

O número de empresas que vem surgindo no ramo de hospedagem transforma o setor em um dos maiores empregadores do *trade* turístico. São vagas técnico operacionais e administrativas, que mudam de acordo com o produto oferecido aos clientes, o modelo de gestão e, em algumas situações, o país em que operam. Com isso, no decorrer dos anos surgiu a necessidade de criar o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). Foi feito em conjunto por meio de uma parceria entre o Ministério do Turismo (MTUR), Inmetro, Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM e a Sociedade Civil. Foi adotado como estratégia para todo o país, aumentando a competitividade no setor de turismo.

De acordo com informações do Ministério do Turismo, a definição de meios de hospedagem está no artigo 23 da Lei nº 11.771/2008:

"Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária". (BRASIL, 2008).

Com isso, o SBClass estabeleceu sete tipos de meios de hospedagem para atender a demanda dos clientes e a diversidade de oferta nacional:

Quadro 2 - Meios de hospedagem e suas respectivas características.

Meios de Hospedagem	Características Distintivas
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.

Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
Cama & Café	Hospedagem em residência com, no máximo, três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de, no máximo, trinta unidades habitacionais e noventa leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés e bangalôs.
Flat/Apart-Hotel	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: Ministério do Turismo. Elaboração: a autora.

Sendo assim, considerando que cada meio de hospedagem apresenta diferentes práticas de mercado e busca suprir características distintas dos clientes, o SBClass classificou categorias diferentes para cada tipo de estabelecimento, utilizando a conhecida simbologia de estrelas:

Quadro 3 - Meios de hospedagem e categorias.

Tipos de Hospedagem	Classificação em estrelas
Hotel	De 1 a 5 estrelas
Hotel Fazenda	De 1 a 5 estrelas
Cama & Café	De 1 a 4 estrelas
Resort	De 4 a 5 estrelas
Hotel Histórico	De 3 a 5 estrelas
Pousada	De 1 a 5 estrelas
Flat/Apart-Hotel	De 3 a 5 estrelas

Fonte: Ministério do Turismo (2021). Elaboração: a autora.

Para diferenciar os diversos tipos de empreendimentos hoteleiros foram criadas as classificações para cada estrela, estabelecidas por órgãos governamentais ou setores

especializados. No presente trabalho será apresentada a definição de três estrelas que é a classificação dada ao hotel que será analisado.

Quadro 4 - Definições de acordo com a classificação de estrelas.

Hotel	Definições
3 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone durante 24 horas; • Serviço de mensageiro no período de 16 horas; • Área útil da UH, exceto banheiro, com 13 m² (mínimo 80%); • Banheiro nas UH com 3 m² (mínimo 80% das UH); • Troca de roupas de cama em dias alternados; • Troca de roupas de banho, diariamente; • Serviço de lavanderia; • Sala de estar com televisão; • Televisão em 100% das UH; • Canais de TV por assinatura em 100% das UH; • Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH; • Serviço de facilidades de escritório virtual; • Mini refrigerador em 100% das UH; • Climatização (refrigeração/ventilação forçada/calefação) adequada em 100% das UH; • Restaurante; • Serviço de café da manhã; • Área de estacionamento; • Programa de treinamento para empregados; • Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água; • Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem; • Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las; • Pagamento com cartão de crédito ou de débito.

Fonte: Ministério do Turismo. Elaboração: a autora.

Cada país, no entanto, possui critérios próprios de avaliação, diferenciação e classificação das hospedagens, no qual julgam o que é necessário ser considerado em cada categoria (MTUR,2021).

4 AS PREFERÊNCIAS DOS TURISTAS E AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO HOTEL DO SANTUÁRIO

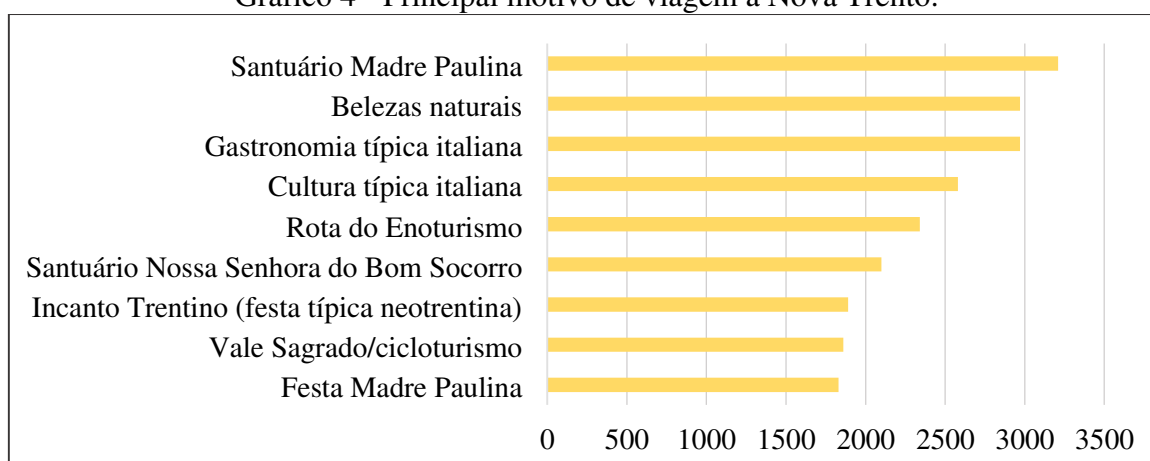
4.1 ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES AO ESCOLHER UM HOTEL NO MUNICÍPIO DE NOVA TRENTO

A adoção de estratégias pode aumentar a competitividade de uma empresa se precedida pelo conhecimento das expectativas dos clientes no que se refere ao atendimento das suas necessidades. Por isso, durante os dias 21, 24 e 25 de abril de 2021 realizou-se uma pesquisa por meio de formulário com uma amostra de trinta turistas, dos quais dez eram clientes do Hotel do Santuário, doze foram turistas encontrados pelas redondezas do santuário e centro comercial e oito são conhecidos de outras cidades que procuram Nova Trento devido ao turismo religioso.

A pesquisa tinha como objetivo captar o principal motivo de viagem a Nova Trento e também o que o turista leva em consideração ao selecionar um hotel. Intitulada como: “Pesquisa do grau de relevância dos fatores considerados importantes no momento de escolher um hotel no município de Nova Trento”, o entrevistado definiu o grau de importância das opções sugeridas. Para cada possível resposta foi atribuída uma pontuação para fim de tabulação de dados (APÊNDICE A).

Dessa forma, no gráfico abaixo observa-se que o Santuário Madre Paulina é o principal motivo de viagem a Nova Trento, seguido de belezas naturais e gastronomia típica italiana.

Gráfico 4 - Principal motivo de viagem a Nova Trento.



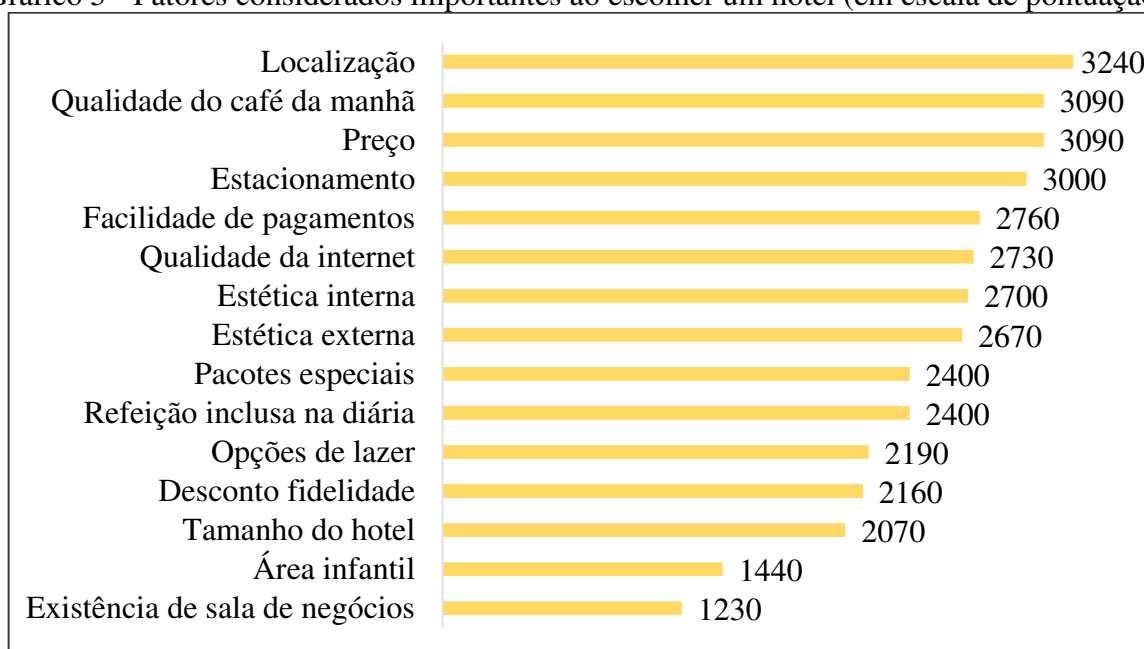
Fonte: a autora.

Em termos de pontuação o Santuário Madre Paulina obteve três mil, duzentos e dez pontos, enquanto belezas naturais e gastronomia típica italiana tiveram empate com dois mil,

novecentos e setenta pontos. De fato, o Santuário Madre Paulina é o principal ponto turístico da cidade, assim como a gastronomia também é um diferencial no município, que possui diversos restaurantes que servem principalmente massas. Acredita-se que a festa da Madre Paulina e a festa *Incanto Trentino* foram menos pontuadas por se tratarem de dias em específico, nos meses de julho e agosto, respectivamente. Já o cicloturismo não é um dos principais motivos, pois não são todas as pessoas que praticam o esporte. Além disso, duas pessoas complementaram a resposta com a opção “Outro? Qual?” visto que as mesmas vêm para o município para visitar os pontos turísticos, familiares e amigos.

Partindo para os dados em relação à escolha de uma hospedagem na cidade, no gráfico cinco, constata-se que a localização é o item mais importante com três mil, duzentos e quarenta pontos. Ademais, os resultados mostram que as pessoas levam muito em consideração a qualidade do café da manhã e o preço das diárias. A qualidade da internet, como esperado, também faz diferença para o turista, visto que, atualmente, a maioria das pessoas está conectada com o mundo por meio das redes sociais. A parte da estética do estabelecimento também é outro fator sendo um dos mais pontuados, o que demonstra a importância de manter o local bem conservado. A área infantil é um dos itens menos requisitados visto que muitos dos entrevistados não têm filhos ou crianças na viagem. A existência da sala de negócios foi o menos importante, uma vez que essa é voltada para o público do turismo de negócios, o que não é o forte do município.

Gráfico 5 - Fatores considerados importantes ao escolher um hotel (em escala de pontuação).



Fonte: a autora.

Quando questionados qual seria a melhor localização do hotel, dez pessoas responderam que é no centro da cidade, pois é uma forma de estar perto de tudo, desde pontos turísticos até hospital e farmácias. Outras sete pessoas preferem estar próximos aos pontos turísticos e cinco têm preferência exclusiva de ser próximo ao santuário. Já os demais têm outras preferências, como é possível observar na tabela abaixo:

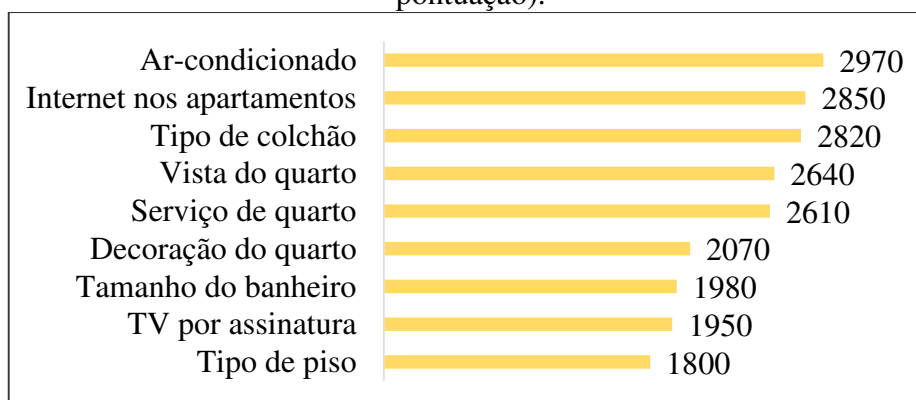
Tabela 5 - Melhor localização de hospedagem do ponto de vista do turista.

Localização	Número de pessoas que preferem as localizações sugeridas
Centro	10
Próximo a pontos turísticos	7
Próximo ao santuário	5
Próximo a restaurantes	1
Próximo a belezas naturais	2
Local tranquilo	1
Meio rural	1
Não tem preferência	3

Fonte: a autora.

Outra questão da pesquisa era sobre o conforto das acomodações. Nesse aspecto o ar-condicionado é o item mais cobiçado pelos turistas. A internet é outro item indispensável como pode-se perceber no próximo gráfico. O que chamou a atenção foi o “tipo de colchão” que teve a terceira maior pontuação. O que menos preocupa o turista é o tipo de piso que irá ter nas acomodações. Quanto a TV por assinatura, muitos comentaram que não sentem tanta necessidade, pois preferem passar o dia passeando e voltar para o hotel apenas para dormir.

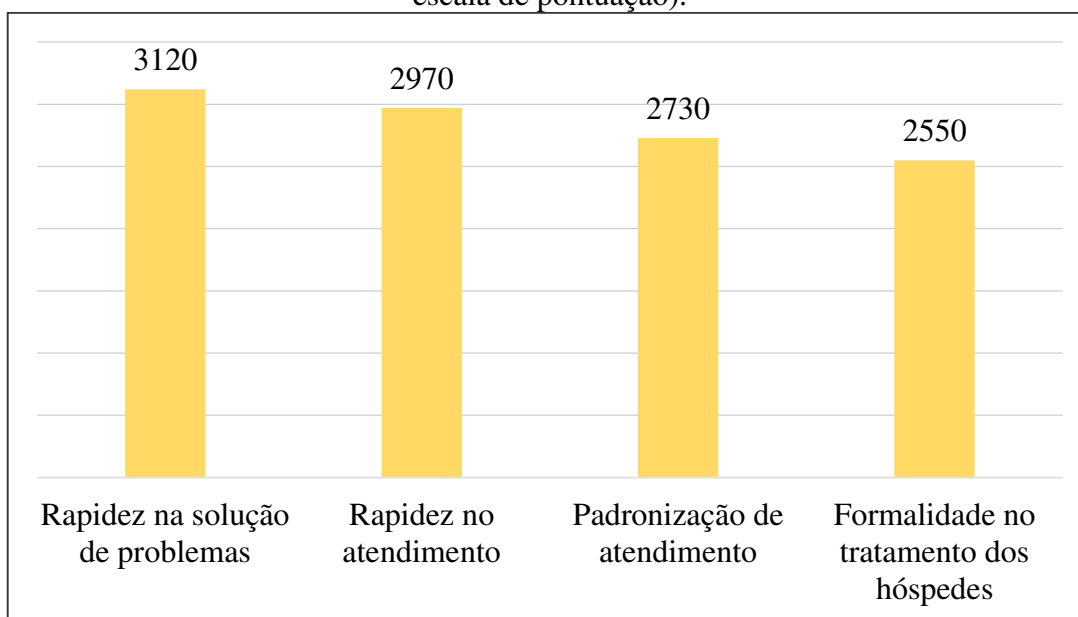
Gráfico 6 - Fatores considerados importantes nas acomodações dos hotéis (em escala de pontuação).



Fonte: a autora.

Por fim, mas não menos importante, em relação aos funcionários do hotel, as pessoas consideram ser algo muito importante a rapidez na solução dos problemas. A rapidez no atendimento também tem relevância, seja no atendimento *online*, *check-in* até no período de hospedagem é um item que tem bastante peso para os clientes, pois querem agilidade para aproveitar ao máximo a hospedagem e os pontos turísticos da região.

Gráfico 7 - Fatores considerados importantes em relação aos funcionários dos hotéis (em escala de pontuação).



Fonte: a autora.

Os resultados da pesquisa são importantes, pois mostram o que os turistas estão procurando e onde as hospedagens devem focar para obter maior clientela e vantagem competitiva. Por meio dos resultados apresentados é possível estabelecer uma boa relação com os consumidores e oferecer condições para que eles voltem a se hospedar no mesmo hotel e até indicá-lo para outras pessoas.

4.2 HISTÓRICO E INFORMAÇÕES GERAIS DO HOTEL DO SANTUÁRIO

O santuário Madre Paulina, inaugurado em 2006, tornou a cidade de Nova Trento um dos destinos mais procurados para quem opta pelo turismo religioso. O santuário com 6,9 mil metros quadrados, capacidade para acomodar três mil pessoas sentadas e uma escadaria com mais de duzentos degraus, construído em forma de mãos em oração, mas que também lembra uma tenda, é o principal ponto turístico da região (NOVA TRENTO, 2006).

Em vista disso, cresceu muito o número de turistas procurando a cidade, não só para aproveitar o santuário, mas também as inúmeras opções de lazer que foram surgindo. Dessa forma, a Congregação das Irmãzinhas da Imaculada Conceição, responsável pela Rede Santa Paulina decidiu, em 2006, adquirir o Mosteiro Park Hotel, que logo depois passou a se chamar Hotel do Santuário. A estrutura do hotel tem aproximadamente vinte anos e quando foi adquirida passou por reformas para melhor atender os turistas. A intenção sempre foi manter o formato original que chama a atenção de quem visualiza.

O Hotel do Santuário está localizado no bairro Vígolo, em Nova Trento (SC), a apenas oitocentos metros do Santuário Santa Paulina. O empreendimento também fica próximo ao centro comercial que conta com inúmeras lojas de vários segmentos, além de restaurantes e lanchonetes. O hotel dispõe de vinte e quatro apartamentos, categorias *standard* e *deluxe*, equipados com ar condicionado, frigobar, televisão, *wi-fi*, ducha com sistema de aquecimento solar e a gás. O prédio está dividido em três andares com sacada coletiva e individual, nas opções individual, casal, duplo ou triplo. O local também é equipado com elevador e possui quarto projetado para pessoas portadoras de necessidades especiais.

As inovações sempre estiveram em pauta de acordo com a administração do local. O objetivo é investir em novidades para assim conquistar mais turistas e ter destaque na cidade. De acordo com o gerente, as épocas de maior faturamento do hotel são os meses de dezembro e janeiro, mais especificadamente do dia 20 de dezembro ao dia 20 de janeiro. Segundo ele, esse é o melhor período em relação à receita, visto que as crianças entram em férias escolares e os pais em férias no trabalho. Outra época que segue a mesma lógica é nos meses de junho e julho. Vale ressaltar que a receita do hotel também cresce em feriados como Páscoa e na Festa de Santa Paulina. Dentre os últimos anos, 2018 e 2019 foram os anos que o hotel mais conseguiu crescer em termos de receita, reflexo de investimentos principalmente em mídias sociais. No ano de 2018 a taxa de ocupação cresceu 27,89% em relação a 2017, enquanto em 2019 a taxa de ocupação foi 38,15% maior que o ano anterior.

É considerada pequena empresa, pois tem apenas dez funcionários e se enquadra na categoria de hospedagem três estrelas. Entretanto, o objetivo é buscar evoluir, tanto em termos de estrutura, quanto na formação dos funcionários para oferecer serviços de qualidade aos clientes.

4.3 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

A estratégia de diferenciação quando bem trabalhada coloca a empresa em posição de vantagem. Assim, é possível aumentar vendas, conquistar novos clientes e obter a confiança dos mesmos, uma vez que o produto/serviço possui características únicas. É uma estratégia necessária para obter vantagens no setor em que a empresa está inserida.

Com isso, a diferenciação no setor de hotelaria pode se tornar um desafio, afinal todos os hotéis vendem o “mesmo serviço”. Entretanto, atualmente os clientes estão buscando cada vez mais estabelecimentos que ofereçam as melhores experiências e fujam da “hospedagem tradicional”. Buscar inovação, desenvolvimento e diferenciação de produtos/serviços é de extrema importância para se manter no mercado.

A estrutura do Hotel, desde quando foi construída, é em forma de arcos, o que chama a atenção do público. Todas as vinte e quatro acomodações possuem a mesma fachada e têm a vista do Santuário. Além disso, o interessante na estrutura é que a recepção, o restaurante, o auditório e as demais áreas compartilhadas ficam no bloco ao lado, assim o ambiente dos quartos fica livre de ruídos.

O estabelecimento está localizado no bairro Vígolo, em Nova Trento, ficando a uma distância de oitocentos metros do Santuário Madre Paulina. Em um ponto estratégico, próximo à natureza e ao mesmo tempo próximo do santuário e centro comercial.

Quando o hotel foi comprado pela Congregação das Irmãs da Imaculada Conceição e passou a integrar a Rede Santa Paulina, precisou passar por reformas, que contaram com pinturas e reparos na estrutura. A via de acesso ao hotel também passou por modificações. O objetivo da obra foi facilitar o acesso para ônibus de grande porte e também pedestres, visto que o hotel fica localizado em um ponto alto. Foi construída uma estrada que garantiu acesso a esses veículos e uma via para facilitar a circulação de idosos e portadores de necessidades especiais. O ambiente é seguro e conta com sistema de monitoramento vinte e quatro horas por dia, através das câmeras espalhadas na estrutura e no estacionamento.

O Hotel do Santuário buscou diferenciar ao investir em um *playground* exclusivo para crianças. Outra forma de agregar diversão ao espaço foi criando o salão de jogos, um espaço de lazer equipado com mesa de pingue-pongue, mesa de carteador, sinuca e pebolim. Para os meses de inverno foi feita uma lareira e também um espaço com água quente disponível para preparar bebidas como chimarrão, chás ou café. Em todos os espaços é possível contar com *wi-fi* liberado, inclusive aos arredores do hotel.

O café da manhã é colonial (incluído no valor da hospedagem), assim possui grande variedade de alimentos doces/salgados e bebidas. Outro ponto importante que ganha destaque

é em relação aos hóspedes com restrições alimentícias. No momento do *check-in* o cliente faz o aviso prévio e nas refeições são servidos alimentos específicos sem glúten, lactose, veganos, vegetarianos ou de acordo com o que for solicitado. Vale ressaltar que o café da manhã segue um padrão de horário, sendo servido das 07h30 às 10 horas.

Em relação ao almoço, o mesmo não está incluído nas diárias. Segundo o gerente do hotel, os hóspedes são incentivados a almoçar no Restaurante do Santuário (próximo ao centro comercial), como forma de incentivar outros estabelecimentos. No entanto, em casos de excursões (com um número significativo de pessoas), existe a possibilidade de acrescentar o almoço no valor da diária, de acordo com a escolha do cliente. Nesses casos, como o hotel conta com cozinha equipada com *buffet* e todos utensílios necessários, torna-se viável ofertar a refeição.

O hotel possui ar-condicionado em perfeito estado de conservação em todas as acomodações, frigobar, *Smart TV* Led com canais a cabo e telefone com ramal para recepção do hotel e disponível para ligações locais. Em todos os quartos há manual com as regras do hotel, horários de café da manhã e jantar, formas de pagamento, instruções de como usar o telefone e o cardápio com as refeições disponíveis no jantar, caso o cliente solicitar que o mesmo seja servido no quarto. Todos os banheiros contam com secador de cabelo e kits de higiene gratuitos (toucas para banho, sabonetes, sachês com xampu e condicionador). Além disso, todas as manhãs o hotel oferece serviço de despertador para sinalizar o café da manhã. Vale ressaltar que os eletroeletrônicos passam por manutenções, periodicamente, como forma de evitar contratemplos.

Também são oferecidas opções de *day use* com opção de café da manhã colonial, os espaços do hotel (*playground*, área de jogos, trilha ecológica e cachoeira) e os pontos turísticos da região. Essa opção de estada tem preços variados, de acordo com a demanda do cliente.

Segundo o gerente, desde 2020 a empresa passou a oferecer pacotes de hospedagem como forma de atrair clientes. Com isso, o hotel possui pacotes fixos com programações especiais e, a partir de 2021, tem investido em pacotes específicos elaborados de acordo com datas comemorativas. É uma forma de o cliente encontrar sempre novidades no Hotel do Santuário, pois cada novo pacote tem atrações diferentes. Os pacotes variam em datas como páscoa, natal, dia das crianças e outras. Segundo o gerente, esses pacotes de feriados estão em fase de teste e o objetivo é ver os mais procurados para replicar a base nos próximos anos.

Os funcionários da empresa passam por treinamentos periódicos, tanto em relação à parte administrativa, quanto ao setor de hotelaria. Os treinamentos são destinados aos

recepcionistas responsáveis por dar todo o suporte necessário, desde o *check-in* (realizando a reserva via *whatsapp*, telefone, *e-mail*; recebendo e apresentando o espaço), além de prestar suporte vinte e quatro horas por dia, via recepção. Além desses, os treinamentos servem para os profissionais da cozinha e serviços gerais. E, ainda, os funcionários recebem instruções constantes do gerente que tem experiência há anos no ramo hoteleiro. Os mesmos recebem benefícios como vale alimentação, vale transporte e vale saúde, além dos treinamentos regulares como já citado. Vale ressaltar que, futuramente, o hotel deseja estabelecer parceria com curso superior de hotelaria para incentivar os empregados a se especializarem na área e, com isso, prestar um atendimento mais eficiente aos hóspedes.

Nos últimos anos, os animais de estimação ganharam lugar de destaque nas famílias, a ponto de os donos deixarem de frequentar ambientes que não aceitam *pets*. Por isso, diversos estabelecimentos estão adaptando-se para receber animais como cães e gatos. Assim, na hotelaria isso tem sido uma estratégia para atrair clientes e aumentar o faturamento. Dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2020) demonstram que o Brasil tem a segunda maior população de cães, gatos e aves canoras e ornamentais e é o terceiro maior país em população total de animais de estimação, com 139,3 milhões em 2018. Pensando nesses números e nas vantagens (aumento no número de diárias e novos clientes) muitos hotéis adotaram o *Pet Friendly* que significa “amigo dos animais” (SEBRAE, 2021). O Hotel do Santuário está incluído nos estabelecimentos que recebem animais de estimação, desde que o anúncio seja feito no momento da reserva e seja repassado o valor específico à reserva solicitada.

Outro diferencial a ser destacado são os diversos meios de reservas que o hotel possui. As mesmas podem ser feitas por *e-mail*, *website*, telefone, *WhatsApp* ou por meio dos portais de agências online: *Booking*, *Tripadvisor*, *Hotéis.com*, *Expedia.com* e *Decolar.com*. Fazendo reservas por meio de agências online o estabelecimento consegue ter maior visibilidade e atingir um número maior de pessoas, além de ter reservas confirmadas com apenas um clique e todas as formas de pagamento gerenciadas em um só lugar. Outra vantagem é que os viajantes conseguem reservar e pagar online de forma segura, uma vez que todas as transações são cobertas pela “Proteção de Pagamento”, o que proporciona tranquilidade.

Ademais, fazendo reservas por meio do site oficial do Hotel do Santuário (que possui o selo de melhor preço garantido) é possível obter vantagens como descontos de até 8%. Em relação ao pagamento o hotel é flexível e aceita cartões de crédito e débito de várias bandeiras. O fechamento das contas é feito após a entrega da chave e verificação do quarto.

As tarifas reembolsáveis também tornam o estabelecimento diferenciado. Dessa maneira, no Hotel do Santuário as reservas realizadas por e-mail, telefone e *WhatsApp* estão sujeitas a confirmação, que deverá ser realizada pelo setor de reservas e enviada ao hóspede, contendo um resumo da hospedagem com: data de *check-in*, data de *checkout*, nome dos hóspedes e valor total da reserva. Essas reservas ficarão com datas solicitadas bloqueadas por quarenta e oito horas, até o pagamento de 50% do valor da reserva ter sido efetivado e confirmado. Quando houver solicitação de cancelamento de reservas realizadas, o hóspede poderá cancelar gratuitamente até sete dias anteriores a data de *check-in*. Para solicitação de cancelamento de reservas feitas diretamente pelo portal da agência online, a regra é a mesma. O hóspede deverá pagar do preço total da reserva em caso de cancelamento dentro dos sete dias anteriores ao *check-in*.

Na recepção do hotel está disponível um painel informativo com um *QR Code*. Apontando a câmera do celular para o *QR Code* é possível ter acesso à pesquisa de satisfação dos clientes, onde é possível avaliar todos os serviços fornecidos e as acomodações, assim como sugerir melhorias. Por meio da pesquisa é possível identificar pontos positivos e negativos do local e quais estratégias devem ser aperfeiçoadas para fornecer hospedagem de qualidade e criar um diferencial competitivo.

Em relação aos meios de divulgação da hospedagem, são utilizadas as redes sociais principais como *facebook* e *instagram*, onde são feitas postagens de tudo o que é possível encontrar no local. São divulgados também as promoções e os pacotes especiais, sempre buscando entregar informações em primeira mão para os clientes.

Outro diferencial do hotel está no fato de, em 2019, ser cadastrado no Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas (CADASTUR) que atuam na cadeia produtiva do turismo, elaborado pelo Ministério do Turismo junto aos órgãos oficiais. Com isso, o cadastro permite que o hotel participe de eventos, feiras e ações realizadas pelo MTUR e EMBRATUR, tais como: Salão do Turismo, Vai Brasil e Portal de Hospedagem. Ademais, possibilita acesso a linhas de financiamento específicas para o turismo e participação no mapa do turismo brasileiro (BRASIL, 2020).

Sendo assim, as estratégias de diferenciação que o Hotel do Santuário vem adotando contribuem para que o mesmo se destaque em relação aos concorrentes e seja um dos meios de hospedagem mais procurados no município de Nova Trento.

4.4 ESTRATÉGIA DE VANTAGEM DE CUSTO

A estratégia de liderança em baixo custo, como descrito no referencial teórico, significa um conjunto de ações implantadas no estabelecimento para produzir bens e serviços que são aceitos pelos clientes e produzidos com o menor custo possível. Com isso, essa estratégia tem resultados positivos quando a empresa é capaz de definir o que gera custos altos e, a partir daí, estabelecer medidas que resultem em custos unitários mais baixos e que seja possível obter sucesso na cadeia de valor.

No presente tópico, devido à dificuldade de comparar o estabelecimento estudado com outros hotéis, serão abordados os esforços por parte do Hotel do Santuário para reduzir custos. Dessa forma, sempre que possível a empresa estabelece medidas para diminuir seus gastos, entretanto a prioridade é oferecer um serviço com qualidade e cada vez melhor.

Uma das vantagens que promove redução de custos é o Hotel do Santuário ter o seu próprio imóvel. Como escrito anteriormente, em meados de 2006, o estabelecimento foi comprado e passou por reformas em sua infraestrutura. Assim, o fato de não precisar pagar aluguel já contribui para conseguir fazer investimentos em outros aspectos.

Outra vantagem é a terceirização de atividades que permite que o foco principal da empresa seja a hospedagem. Praticando a estratégia de terceirização é possível delegar atividades a profissionais experientes e reduzir despesas com a gestão de pessoas, (recrutamento, admissão e encargos trabalhistas), uma vez que, funcionários terceirizados não ficam sob responsabilidade do hotel. Além disso, não é preciso investir em insumos como, por exemplo, os produtos necessários para lavar roupas. Essa é uma forma de criar oportunidades de realocação de recursos e investir no *core business*⁶ do empreendimento.

Os serviços oferecidos pelo estabelecimento seguem um mesmo padrão para todas as reservas. O que muda nos quartos são as camas, pois há quartos que têm apenas cama de casal ou de casal e solteiro ou só de solteiro; entretanto esse fator não interfere no valor da hospedagem. A vantagem, nesse ponto, é que as roupas de cama seguem um mesmo padrão em todas as acomodações o que reduz custos, uma vez que não existem cômodos mais sofisticados que os outros. Sendo assim, o hotel optou por peças que possuem praticidade no momento da lavagem e que tenham durabilidade em longo prazo. As roupas de cama, mesa e banho são

⁶ *Core business* é uma expressão em inglês que significa “parte central ou núcleo de um negócio”. É onde se encontra o “DNA da empresa” e aquilo que a diferencia dos concorrentes.

reutilizadas por tempos (respeitando a qualidade do produto), para não ser necessário renovar constantemente.

Outro ponto importante que reduz custos é o fato do hotel incentivar o hóspede a, se possível, reutilizar as toalhas de banho e rosto. Dessa forma, é possível ter menos custos com lavanderia e vale ressaltar que, além de estar terceirizando o serviço e diminuindo gastos, as lavanderias terceirizadas geralmente degradam menos o meio ambiente, isso porque, por se tratar de um negócio, buscam equipamentos com maior eficiência energética, gastam menos água e consomem menos produtos de limpeza visto que o uso é feito em porções.

Ainda em relação à água, em 2006, quando o hotel foi adquirido, dentre os investimentos feitos, foi uma Estação de Tratamento de Água (ETA). Dessa maneira, o Hotel do Santuário, o Restaurante do Santuário, o Centro Comercial e o próprio Santuário captam água dessa estação. O equipamento utilizado realiza a purificação da água captada de uma fonte para torná-la potável e abastecer os estabelecimentos. O investimento em si teve um custo alto, mas futuramente gera lucros, visto que não é necessário utilizar o serviço de infraestrutura, saneamento e abastecimento de água municipal.

Na questão do serviço de limpeza também são adotadas medidas de redução de custos. Após efetuar o *checkout*, todos os apartamentos são limpos e higienizados. No entanto, quando o cliente permanece mais de um dia no hotel, o serviço de arrumação e limpeza só será realizado se o hóspede solicitar. Dessa forma, é possível economizar produtos de limpeza, roupas de cama e tempo, uma vez que não se torna obrigatório efetuar os serviços de limpeza todos os dias.

A redução de gastos com energia também está presente no local. O empreendimento conta com aquecimento de água solar e a gás. Isso significa que o hotel conta com um sistema que utiliza energia renovável (energia solar), em conjunto com outro sistema capaz suprir e complementar a demanda (sistema de aquecimento a gás). De acordo com o gerente do estabelecimento, esses sistemas contribuem apenas para o aquecimento das duchas, porém, o objetivo é expandir as instalações para reduzir ainda mais os custos da parte elétrica.

No restaurante do hotel são utilizados apenas copos de vidro (copo plástico apenas se for solicitado pelo cliente). Copos de vidro reduzem custos, pois são reutilizáveis, permitem “fácil” limpeza e esterilização, além de preservar o meio ambiente e evitar o uso de plástico. Em relação aos produtos de higiene fornecidos aos clientes, os sachês de 30 ml para os cabelos são da linha dois em um, ou seja, em um mesmo produto é possível ter o xampu e condicionador. As lâmpadas utilizadas em toda a estrutura são de LED, o que permite reduzir os gastos, além de possuir vários lembretes aos clientes sinalizando para apagar a luz ao sair das acomodações.

Encontra-se redução de custos também na TV a cabo, visto que somente os canais principais são liberados. Os funcionários do hotel também recebem instruções para praticarem redução de custos e evitarem desperdícios.

Em relação a equipamentos alugados a empresa possui duas impressoras. Dentre as vantagens de alugar é ter à disposição impressoras e multifuncionais com tecnologia avançada, de acordo com a necessidade do hotel, e ainda não é necessário ter custos com a aquisição de ativos para os equipamentos.

A empresa possui o próprio site de vendas, com todas as informações pertinentes aos clientes. Diante disso, a vantagem de possuir o próprio motor de vendas é que isso não gera custos ao estabelecimento, ao contrário das agências de reservas online que têm todas as reservas sujeitas a uma taxa de processamento de 3%, além de levar um tempo de três a cinco dias úteis para receber as transferências bancárias.

O empreendimento possui parceria de anos com os fornecedores, sendo possível receber sempre produtos selecionados e de qualidade. O hotel consegue preços menores nas compras, pois como já citado anteriormente, em parceria com o Restaurante do Santuário consegue comprar em maiores quantidades e obter menores custos. A entrega dos fornecedores é feita sempre de maneira pontual para evitar desperdícios.

Para finalizar, a empresa está em busca constante de redução de custos e tem alguns projetos para o futuro, porém vale ressaltar que a redução dos gastos não irá afetar na qualidade do serviço prestado, ao contrário, a intenção é investir em ações para ofertar um serviço cada vez melhor e proporcionar uma estada satisfatória.

4.5 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia de diversificação é interessante para incentivar o crescimento da empresa, desde que seja possível superar os limites dos concorrentes. É um acréscimo de novos produtos, processos, serviços, habilidades e tecnologia que tem o intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores.

O foco principal do hotel é oferecer hospedagem, e desde a sua aquisição são ofertadas as seguintes acomodações: suíte *standard* casal (1x cama de casal); *standard* duplo (2x camas de solteiro); *standard* família (1x cama de casal e 1x cama de solteiro); *standard* triplo (3x camas de solteiro). Todas são localizadas no térreo com varanda privativa ou no terceiro andar

com varanda compartilhada. Também é ofertada a suíte *deluxe* (1x cama de casal e 1x cama de solteiro) localizada no segundo andar com varanda privativa.

Dados do Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) apontaram, em 2019, que o público corporativo está entre os maiores geradores de receitas para a hotelaria, uma vez que 55% dos hóspedes viajam a negócios. Isso, por sua vez, incentivou os hotéis a investirem em salas de reuniões modernas com infraestrutura para eventos de médio e grande porte. A projeção no ano era de crescimento contínuo nos próximos dez anos, ademais, outro ponto interessante a ser destacado em relação ao turismo de Reuniões, Incentivos, Congressos e Exposições (MICE) são as viagens *bleisures*, que correspondem à ampliação da estada do viajante corporativo para aproveitar tempo de lazer no destino (FOHB, 2019).

Com isso, pensando em ampliar a área de abrangência, o Hotel do Santuário conta com sala de auditório climatizada com capacidade para acomodar cento e cinquenta pessoas. O ambiente possui acesso à internet e recursos multimídia em áudio e vídeo.

O Hotel do Santuário conta com restaurante equipado com mesas e cadeiras para acomodar até cem pessoas, e pode ser utilizado em paralelo ao auditório. A empresa buscou diversificar a partir do momento que colocou seu auditório e restaurante disponíveis para locação, ambos propícios para eventos corporativos como palestras e confraternizações, assim como para cerimônias e festas. O espaço conta com cozinha industrial e utensílios para receber *buffets* terceirizados, de acordo com a preferência do cliente. Com isso, é possível atrair público diferente para o local.

Desde 2016, o hotel passou a oferecer opções de jantar (não incluído no valor da hospedagem) como forma de facilitar a estada do turista e proporcionar um pacote mais completo, assim não é necessário sair do espaço do hotel para procurar restaurantes no período da noite. No cardápio do jantar são ofertados pratos *à la carte*, *buffet* e lanches.

Dessa forma, as estratégias de diversificação adotadas pelo hotel nos últimos anos permitem que a empresa consiga diversificar principalmente o seu mercado consumidor. Além disso, o aumento de receita gerado através das estratégias de diversificação faz com que a empresa busque sempre novidades.

4.6 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL E TERCEIRIZAÇÃO

Ao estabelecer estratégias de integração vertical e terceirização a empresa está buscando ganhar poder de mercado. Dessa forma, quando adota a estratégia de integração

vertical estabelece níveis de produção capazes de economizar nas operações, evitar custos de mercado desnecessários e oferecer produtos/serviços de qualidade.

Em vista disso, no Hotel do Santuário são adotadas algumas medidas para reduzir custos, obter segurança no momento de atender o cliente, ter qualidade e menor preço. Desde sempre, a empresa optou por produzir por conta própria o café da manhã dos clientes. Assim, com os insumos necessários, o hotel oferece um café da manhã colonial com diversas opções de doces e salgados.

Além do café, próximo ao Santuário principal tem uma horta com diversos tipos de legumes e verduras que satisfazem as necessidades do Hotel do Santuário e do Restaurante do Santuário, isso com vantagem de possuir alimentos orgânicos, cultivados sem utilização de agrotóxicos.

Em relação à limpeza dos cômodos, essa é realizada por uma funcionária do hotel contratada para a função. Dessa maneira, é possível ter à disposição um colaborador sempre que necessário, onde a mesma está capacitada para trabalhar da melhor maneira possível, inclusive praticando redução de custos. Para tal ocupação se torna mais rentável ter um funcionário para esse fim do que contratar uma empresa terceirizada.

Quanto à parte de divulgação em redes sociais, *facebook* e *instagram*, essa também é feita por colaboradores do próprio estabelecimento, uma vez que não sentem necessidade de uma empresa específica.

Em relação à estratégia de terceirização, a empresa busca terceirizar como forma de reduzir o número de processos e estruturas administrativas e delegar a outras empresas funções que fogem do negócio principal. O foco da empresa está em obter vantagem competitiva no seu segmento principal.

Para isso, então, o hotel terceiriza atividades contábeis e jurídicas, tendo contrato com empresas de confiança. O serviço de dedetização do espaço do hotel (principalmente no combate a insetos), o serviço de manutenção do gerador de energia, serviço de manutenção do elevador, de eletricitista, segurança e manutenção predial são terceirizados, visto que não são serviços que devem ser realizados diariamente e o custo para manter colaboradores para as funções, acima citadas, seria alto.

Em relação ao serviço de marketing (no sentido de desenvolver as artes utilizadas na divulgação do hotel, das promoções e pacotes), a empresa já teve colaborador destinado para a função, mas nos últimos tempos tem optado por contratar serviços de terceiros.

Visando economia, qualidade, espaço e tempo, o serviço de lavanderia destinado à lavagem das roupas de cama, mesa e banho também é terceirizado e solicitado de acordo com a necessidade. Isso é possível devido ao estoque que o hotel possui dessas roupas, além do mais, é uma forma de eliminar compras e manutenção de equipamentos e mão de obra específica para a atividade. Há alguns anos, o local possuía duas máquinas de lavar, entretanto, com o serviço sendo repassado a terceiros, tornou-se mais rentável vender as máquinas que estavam inutilizadas.

Outro serviço que é terceirizado é o de higienização. A empresa terceirizada faz a instalação dos *dispensers* de álcool em gel e a mesma fica responsável por abastecer os recipientes de acordo com a demanda.

No que diz respeito aos pacotes ofertados pelo hotel, são terceirizados o serviço de transporte, quando o pacote inclui passeios fora das proximidades do hotel, dessa maneira, o transporte é ofertado pela empresa Trento Tur. Como o hotel não possui guia turístico, esse serviço também é terceirizado e um guia da cidade é contratado quando os clientes compram os pacotes com passeios pela cidade.

Logo, torna-se mais rentável à empresa terceirizar as atividades acima citadas e, com isso, contar com profissionais especializados para cada função e oferecer hospedagem de qualidade aos clientes.

4.7 PANDEMIA DA COVID-19 E OS IMPACTOS NO HOTEL DO SANTUÁRIO

Nesta seção busca-se identificar como o hotel foi impactado pela ocorrência da pandemia do coronavírus e as medidas adotadas para enfrentar os seus efeitos.

A pandemia causada pelo novo coronavírus 2019 (COVID-19) tornou-se um dos maiores desafios do século XXI. Seus impactos acometeram todo o mundo, o que prejudicou de forma direta e indireta a saúde e a economia da população mundial. Segundo a ONU, o COVID-19 é uma doença infectocontagiosa que teve os primeiros casos registrados na China, em dezembro de 2019. Desde então, os casos começaram a se propagar rapidamente pelo mundo, inicialmente pelo continente asiático e posteriormente por todos os cinco continentes. O ritmo das pessoas mudou com a necessidade de isolamento social, países estabeleceram barreiras de entrada para estrangeiros e centenas de cidades decretaram *lockdown*. Os lugares públicos ficaram vazios, o comércio fechou as portas e milhares de pessoas ficaram desempregadas. Entretanto, depois de um 2020 conturbado, a expectativa é que para 2021 a

doença comece a ser controlada graças a vacinação, assim, a imunização será uma das soluções para a recuperação da economia mundial, depois de um 2020 com uma das piores crises globais já existente. O processo de imunização é lento, porém é a medida mais eficaz e importante a ser tomada (BRITO et al., 2020).

A crise causada pela pandemia teve impactos sem precedentes na história da indústria hoteleira global. A junção de *lockdowns* e restrição de viagens acarretou no fechamento de muitos hotéis de forma temporária ou com opção de operar com capacidade reduzida, sem contar os estabelecimentos que decretaram falência. No entanto, para 2021 a retomada já vem sendo observada, visto que, segundo a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBH), cerca de 80% da rede hoteleira já está operando, mesmo que de forma restrita e com pouca movimentação (FBH, 2021).

Diante do atual cenário, o Hotel do Santuário adotou algumas estratégias para combater a pandemia do Covid-19. Dentre as medidas estabelecidas no local, o café da manhã passou a ser servido individualmente nas mesas, assim as pessoas não precisam ir até o *buffet* e compartilhar dos mesmos utensílios. Se caso for necessário, o hotel fornece luvas descartáveis que devem ser obrigatoriamente utilizadas.

Em relação ao *layout* interno do hotel, as áreas de lazer e *playground* foram fechadas, assim como o restaurante ficou fechado para as demais refeições (almoço e janta). As opções de janta são somente *à la carte*, ou seja, o cliente faz o pedido para ser entregue no quarto e não correr risco de aglomeração no restaurante. As revistas, jornais e cardápios impressos foram todos retirados dos locais de convivência. Além disso, foram estabelecidas sinalizações nos ambientes onde podem ocorrer filas e espalhados por todos os locais, vários informativos das medidas de segurança.

A limpeza foi reforçada em toda a dependência do hotel. Quanto às acomodações, os controles remotos e demais objetos e os produtos de higiene são devidamente esterilizados. Além disso, os cobertores e toalhas são esterilizados no calor, embalados em plástico e entregues nos quartos, assim o cliente pode estar seguro quanto às roupas de cama, mesa e banho.

Foram distribuídos *dispensers* de álcool em gel em todas as áreas comuns do estabelecimento e o ar-condicionado é mantido desligado, para não correr risco de contaminação. Além dessas medidas, todos os colaboradores do hotel foram treinados sobre o uso de EPI's, usam máscara e tomam os cuidados necessários.

O hotel adotou o sistema de *check-in* e *checkout online* para não correr risco de haver aglomeração na recepção. Com o sistema *online* as pessoas fazem o cadastro de casa para não precisar entrar em contato direto com os colaboradores da recepção, sinônimo de segurança para os clientes e funcionários. Além disso, outro sistema que facilitou às reservas foi o PIX. Em um instante, o cliente faz o pagamento e manda o comprovante via *WhatsApp* ou *e-mail* garantindo a reserva e evitando contato físico.

A empresa, em 2020, aderiu por três meses ao Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm). O programa permitiu que o hotel diminuísse a carga horária dos empregados e cortasse o salário de forma proporcional, com base no número de horas trabalhadas, entretanto o estado ficou encarregado de complementar o salário. Tal medida foi tomada com o objetivo de não demitir os funcionários em momento de crise e conseguir manter o empreendimento no período de isolamento social, o que de fato obteve êxito.

Outro ponto importante são os selos que o hotel adquiriu na pandemia como forma de fortalecer o turismo no estado. Um deles é o selo “Viaje mais Seguro SC”, que garante saúde e segurança sanitária aos viajantes no momento de escolher um destino turístico. O selo é uma forma de incentivar o turismo responsável no estado catarinense. Com isso, os empreendimentos credenciados ao programa garantem seguir boas práticas e normas de higiene e segurança para a prevenção do COVID-19. Os empreendimentos com o selo “Viaje mais Seguro SC” também levam o selo *Safe Travels*. Esse último é um selo internacional com garantia da *World Travel & Tourism Council (WTTC)*, com respaldo da Organização Mundial da Saúde (OMS) (VIAJE MAIS SANTA CATARINA, 2020).

Outro selo que o hotel possui é o “Turismo Responsável, Limpo e Seguro”, que segue o mesmo padrão do anterior, levando segurança ao consumidor e incentivo ao turismo brasileiro. Lançado pelo MTUR prevê boas práticas de higienização e garante segurança aos viajantes (MTUR, 2020).

Como forma de manter o cliente informado, no site do hotel foi acrescentada a aba “COVID-19” onde o cliente pode tomar conhecimento de todos os protocolos de segurança que o Hotel do Santuário adotou para que a hospedagem seja um ambiente seguro contra a contaminação. Além de informações descritas, é possível ter acesso a um vídeo com todas as explicações pertinentes ao assunto e imagens que comprovam as medidas descritas. No site também é possível ter acesso aos selos de segurança que o empreendimento adquiriu.

Em relação aos efeitos causados pela pandemia o que causou mais impacto foi a redução da capacidade de ocupação, além desse não houve nenhum que seja considerado “grave” pela

administração do local, uma vez que o hotel não perdeu fornecedores e nem teve atraso no recebimento de insumos, apenas reduziram as compras devido à baixa ocupação. Também não foi necessário demitir funcionários, pois a empresa optou por aderir ao BEm. Entretanto, para 2020, um dos objetivos era a instalação de um *deck* na frente do hotel com vista para a natureza, porém devido à pandemia e o baixo faturamento o projeto foi arquivado e deverá ser retomado quando tudo voltar ao normal.

A pandemia fez o estabelecimento estabelecer medidas que servirão não só para o período de restrições, mas que ficarão para sempre. As ações tomadas contribuíram para que o hotel seja um ambiente mais seguro para os clientes. Com isso, o local passou a ter políticas de higienização mais rigorosas, planejamento, metas, mais flexibilização nos processos e está aprendendo a usar a tecnologia como aliada. A pandemia acelerou o uso de facilitadores digitais e demonstrou como isso pode facilitar o controle das operações, principalmente quando o hotel voltar a operar com capacidade máxima (REVISTA DIGITAL HIGIPLUS, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações abordadas nesta seção representam os resultados do estudo realizado. As estratégias adotadas pelas empresas podem garantir uma posição de vantagem frente as incertezas e a concorrência do mercado no qual estão inseridas. As empresas adotam uma série de comportamentos e posicionamentos estratégicos com o objetivo de se manter no mercado e aumentar o número de clientes. Nesse sentido, a forte concorrência presente no ramo da hotelaria faz as empresas buscarem novidades e estarem em busca constante de melhorias nos serviços e produtos oferecidos. Dessa forma, conhecendo o setor de turismo e fornecendo informações relevantes ao setor no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e em Nova Trento foi possível ao longo do trabalho fundamentar o crescimento do Hotel do Santuário.

Diante disso, o objetivo geral foi atendido apresentando as principais estratégias de crescimento adotadas pelo hotel ao longo dos quinze anos de funcionamento. Verificou-se os avanços realizados na hospedagem que passaram a conferir maior grau de competitividade e resultaram em melhorias na infraestrutura e maior investimento na qualidade dos serviços prestados pela empresa, porém sempre visando obter vantagem de custos. Além disso, com as estratégias adotadas foi possível aumentar a área de abrangência e receber turismo de negócios e animais de estimação.

A empresa reagiu bem à crise do coronavírus, principalmente por possuir imóvel próprio e não precisar ter gastos com aluguel. Além disso, o investimento na divulgação das medidas de higiene tomadas no período de pandemia e a aquisição dos selos que transmitem segurança aos clientes faz com que o hotel continue tendo clientela mesmo em momentos de baixa no setor de turismo.

Considerando as expectativas destacadas pelos turistas, o hotel estudado não possui a melhor localização visto que não está localizado no centro da cidade de Nova Trento, entretanto tem vantagem por estar próximo ao ponto turístico mais visitado da região que é o principal motivo de viagem à cidade, o Santuário Madre Paulina. O fato do hotel oferecer café da manhã colonial também o coloca em posição de vantagem, segundo os turistas que valorizam a culinária do município. Em relação ao conforto das acomodações o hotel possui o quesito considerado mais importante: ar-condicionado em todos os cômodos e também fornece wi-fi livre nas dependências e arredores. Quanto aos funcionários, o resultado da pesquisa contribui para que o hotel faça um balanço do atendimento e procure ter agilidade e eficiência. Os

resultados servem para destacar onde a empresa deve focar e quem sabe pensar em estratégias futuras para satisfazer os hóspedes.

É interessante destacar que o investimento em melhorias é constante e para projetos futuros o hotel pretende investir na especialização dos funcionários, agregar mais produtos no café da manhã, inclusive disponibilizar uma mesa com opções “saudáveis” todos os dias e não apenas quando solicitado pelo cliente. O projeto do deck será retomado pós pandemia para oferecer mais uma atração aos hóspedes.

Para a continuidade deste trabalho, sugere-se que sejam pesquisadas possíveis estratégias que a empresa possa vir a adotar no decorrer dos anos. Faz-se interessante também realizar um estudo que possibilite análise da concorrência no setor de hospedagem na cidade de Nova Trento ou até mesmo no Vale do Rio Tijucas. A pesquisa realizada com turistas também pode vir a contribuir com outras empresas da cidade e agregar informações em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABIH-SC. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina. **Impacto da pandemia no setor hoteleiro**. 2020. Disponível em: <http://www.abih-sc.com.br/impacto-da-pandemia-no-setor-hoteleiro/>. Acesso em: 25 out. 2020.
- ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação: **Informações gerais do setor pet**. Disponível em: http://abinpet.org.br/infos_gerais/. Acesso em: 30 abr. 2021.
- ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil: **Mercado aéreo em 2019 – maior número de passageiros transportados da série histórica**. 2020. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/mercado-aereo-registra-maior-numero-de-passageiros-transportados-da-serie-historica>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 344 p. Tradução de: Monica Rosemberg.
- BOITEUX, Bayard; WERNER, Maurício. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 141 p.
- BRASIL. Lei nº 11771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Subseção II, Brasília, DF, ano 187, 17 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm. Acesso em: 29 nov. 2020.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 25 out. 2020.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>. Acesso em: 25 out. 2020.
- BRASIL, Ministério do Turismo. Boletins. **Relatório de Impacto da Pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/boletins/item/401-relat%C3%B3rio-de-impacto-da-pandemia-de-covid-19-nos-setores-de-turismo-e-cultura-no-brasil/401-relat%C3%B3rio-de-impacto-da-pandemia-de-covid-19-nos-setores-de-turismo-e-cultura-no-brasil.html>. Acesso em 2 de abr. de 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Dados e fatos**. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>. Acesso em 3 de mar. de 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Demanda Turística Internacional**. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acesso em: 11 mar. 2021.

BRASIL, Ministério do Turismo. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011**. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/portaria100_2011mtur.pdf. Acesso em 14 mar. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acesso em: 14 mar. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Últimas notícias**. Brasília, DF, [2020]. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13379-turismo-movimentou-r\\$-238,6-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2019,-aumento-de-2,2.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13379-turismo-movimentou-r$-238,6-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2019,-aumento-de-2,2.html). Acesso em: 18 nov. 2020.

BRASIL. Viagens e Turismo. **Cadastrar prestador de serviços turísticos (Cadastur)**. Brasília, DF, [2020]. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/cadastrar-prestadora-deservicoturisticos#:~:text=O%20Cadastro%20de%20Prestadores%20de,que%20atuam%20no%20setor%20tur%C3%ADstico>. Acesso em: 29 abr. 2021.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 14. p. 307-343.

BRITO, Sávio Breno Pires et al. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século xxi. *Vigilância Sanitária em Debate: sociedade, ciência e tecnologia*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 54-63, 29 maio 2020. Disponível em: <https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1531>. Acesso em: 05 mai. 2021.

CASTRO, Diana *et al.* **Fundamentos do Turismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. 244 p.

CHRISTOFFOLI, Angelo Ricardo *et al.* O Lazer no Turismo Religioso: uma análise dos discursos no turismo. **Pasos: Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, Itajaí, v. 10, n. 5, p. 595-603, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/881/88124507014.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2021.

FERNANDES, Ivan Pereira. **Planejamento e organização do turismo: uma abordagem desenvolvimentista com responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 203 p.

FGV. **Impactos econômicos da COVID-19 [recurso eletrônico]: propostas para o turismo** / Coordenador Luiz Gustavo M. Barbosa; equipe técnica André Meyer Coelho, Felipe do

Amaral Thompson Motta, Ique Lavatori B. Guimarães. - 2. ed. - Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2020. 1 recurso online (25 p.): PDF

FOHB. Fórum dos Operadores Hoteleiros de Santa Catarina. Estudos & pesquisas. Disponível em: <http://fohb.com.br/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

GENNARI, Adilson Marques. Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. **Revista Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 30-45, 2002. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/12029/8709>. Acesso em: 26 out. 2020.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial**: concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A., 1983. 393 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 15 nov. 2020.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 442 p. Tradução de: All Tasks.

HOTEL DO SANTUÁRIO: Rede Santa Paulina. Disponível em: <https://hoteldosantuario.com.br/>. Acesso em: 02 abr. 2021.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003. 205 p.

JACOMASSI, Edelcio Pedro. Ambiente externo e processo de definição de estratégias organizacionais: uma revisão e síntese teórica. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 77-102, 2005. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/93/69>. Acesso em: 30 mar. 2021.

KON, Anita. **Economia Industrial**: teoria e estratégias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 256 p.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 386 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357959/mod_resource/content/1/david-kupfer-economia-industrial-campus-grupo-elsevier-2012-1.pdf. Acesso em: 27 out. 2020.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2009. 208 p.

MONTIJANO, Rafael Castejón; PÉREZ, Ester Méndez. **Introducción a la Economía para Turismo**. 2. ed. Madrid: Pearson, 2009. 332 p.

MÜLLER, Dalila *et al.* O DESPERTAR DO TURISMO NO BRASIL: a década de 1970. In: – INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM & MANAGEMENT STUDIES, 7., 2011, Algarve. **O DESPERTAR DO TURISMO NO BRASIL: A DÉCADA DE 1970.** Pelotas: Dialnet, 2011. v. 1, p. 692-700. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5018492>. Acesso em: 20 mar. 2021.

NEOTUR. Associação Neotrentina do Turismo. **Hotel do Santuário.** 2020. Disponível em: <http://www.neoturturismo.tur.br/>. Acesso em: 24 out. 2020.

NOVA TRENTO. Secretaria de Cultura e Turismo. **Onde ficar:** opções de hospedagem. Nova Trento, SC: Secretaria de Cultura e Turismo, 2020. Disponível em: <https://turismo.novarento.sc.gov.br/onde-ficar>. Acesso em: 24 out. 2020.

NOVA TRENTO. Secretaria de Cultura e Turismo. **Sobre a cidade:** dados do município. Nova Trento, SC: Secretaria de Cultura e Turismo, 2020. Disponível em: <https://turismo.novarento.sc.gov.br/sobre-a-cidade#dados-municipio>. Acesso em: 25 out. 2020.

OLIVEIRA, Elton Silva. Impactos socioambientais e econômicos do turismo e as suas repercussões no desenvolvimento local: o caso do município de Itacaré - Bahia. **Interações:** Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, v. 8, n. 2, p. 193-202, set. 2007. Semestral. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122007000200006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 07 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **International Tourism Highlights 2018.** Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>. Acesso em: 10 mar. 2021

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **International Tourism Highlights 2019.** Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **World Tourism Barometer 2019.** Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 448 p. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.

REVISTA DIGITAL HIGIPLUS. **Como os estabelecimentos vêm enfrentando os desafios para atender a demanda no período de férias.** 2021. Disponível em: <https://revistahigiplus.com.br/setor-hoteleiro-x-pandemia/>. Acesso em: 05 mai. 2021.

SANTA CATARINA. ALESC. **Santa Catarina recebe pela 12^a vez o título de Melhor estado para viajar**. 2020. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/turismo/santa-catarina-recebe-pela-12-vez-o-titulo-de-melhor-estado-para-viajar#:~:text=Santa%20Catarina%20recebeu%2C%20nesta%20segunda,de%20votos%20na%20principal%20categoria>. Acesso em: 23 out. 2020.

SANTA CATARINA. SANTUR. **Cálculo da demanda turística municipal - Nova Trento**. 2018. Disponível em: <http://www.santur.sc.gov.br/index.php/informacoes/diesin>. Acesso em: 23 out. 2020.

SANTOS, Marivan Tavares dos; **Fundamentos de turismo e hospitalidade**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2010. 52 p.

SEBRAE. **PET friendly: vantagens de adotar no seu negócio**. 2018. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/pet-friendly-vantagens/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

THOMPSON JUNIOR, Arthur; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

VIAJE MAIS SANTA CATARINA. **Fortalecer o mercado turístico interno no Estado de Santa Catarina**. 2020. Disponível em: <https://www.viajemais.sc.gov.br/about>. Acesso em: 29 abr. 2021.

APÊNDICE A – Pesquisa do grau de relevância dos fatores considerados importantes no momento de escolher um hotel no município de Nova Trento.

O que motiva você a vir para a cidade de Nova Trento? Enumere os tópicos abaixo de 1 a 4, de acordo com o grau de importância: 1 irrelevante, 2 relevante, 3 importante e 4 muito importante.

Gastronomia típica italiana: 1() 2() 3() 4()

Cultura típica italiana: 1() 2() 3() 4()

Incanto Trentino (festa típica neotrentina): 1() 2() 3() 4()

Rota do Enoturismo: 1() 2() 3() 4()

Vale sagrado/cicloturismo: 1() 2() 3() 4()

Belezas naturais: 1() 2() 3() 4()

Outro? Qual?

Levando em consideração o que você prioriza no momento de escolher um hotel em Nova Trento, enumere os tópicos abaixo de 1 a 4, de acordo com o grau de importância: 1 irrelevante, 2 relevante, 3 importante e 4 muito importante.

Hotel

Localização: 1() 2() 3() 4()

Qual seria a melhor localização para você?

Preço: 1() 2() 3() 4()

Segurança: 1() 2() 3() 4()

Estacionamento: 1() 2() 3() 4()

Qualidade do café da manhã: 1() 2() 3() 4()

Refeição inclusa na diária: 1() 2() 3() 4()

Qualidade da internet: 1() 2() 3() 4()

Tamanho do hotel: 1() 2() 3() 4()

Estética interna: 1() 2() 3() 4()

Estética externa: 1() 2() 3() 4()

Área infantil: 1() 2() 3() 4()

Opções de lazer: 1() 2() 3() 4()

Pacotes especiais: 1() 2() 3() 4()

Desconto fidelidade: 1() 2() 3() 4()

Existência de sala de negócios: 1() 2() 3() 4()

Facilidade de pagamentos: 1() 2() 3() 4()

Acomodações

Internet nos apartamentos: 1() 2() 3() 4()

TV por assinatura: 1() 2() 3() 4()

Tipo de colchão: 1() 2() 3() 4()

Ar-condicionado: 1() 2() 3() 4()

Tipo de piso: 1() 2() 3() 4()

Tamanho do banheiro: 1() 2() 3() 4()

Decoração do quarto: 1() 2() 3() 4()

Serviço de quarto: 1() 2() 3() 4()

Vista do quarto: 1() 2() 3() 4()

Funcionários

Rapidez no atendimento: 1() 2() 3() 4()

Rapidez na solução de problemas: 1() 2() 3() 4()

Formalidade no tratamento dos hóspedes: 1() 2() 3() 4()

Padronização de atendimento: 1() 2() 3() 4()

Quadro 5 - Graus de relevância e respectivas pontuações para fim de tabulação de dados.

Grau de relevância	Pontuação
1 irrelevante	30 pontos
2 relevante	60 pontos
3 importante	90 pontos
4 muito importante	120 pontos

Fonte: Elaborado pela autora.