

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lindamar Zilio

AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
REDE HOTELEIRA DE CURITIBA

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2002

Lindamar Zilio

AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
REDE HOTELEIRA DE CURITIBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Maurício Fernandes Pereira

Florianópolis

2002

Lindamar Zilio

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
REDE HOTELEIRA DE CURITIBA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de outubro de 2002.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Resumo

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba. 2002.** f. 122. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientador Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

O presente trabalho tem como objetivo identificar as estratégias competitivas adotadas pela Rede Hoteleira da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, para atingir um novo segmento de mercado, o qual surgiu em decorrência da vinda de inúmeras empresas do segmento automobilístico e automotivo, tais como Montadoras de Veículos e Fornecedoras de Autopeças, que levaram Curitiba a ser considerada um grande pólo para o turismo de negócios. Realizou-se primeiramente uma coleta de dados em revistas, livros, jornais e sites da Web. A partir dos dados obtidos nas fontes secundárias foi elaborado um Roteiro de Entrevista Semi-estruturada. Esta pesquisa foi realizada por meio de estudo comparativo, através de sua aplicação nos Hotéis Lancaster, Deville, Rayon, Bourbon, Blue Tree Towers e Sheraton, todos com o padrão de 4 a 5 estrelas. O resultado da pesquisa, demonstrou que a Rede Hoteleira de Curitiba, teve que adequar sua infra-estrutura para atender ao hóspede de negócios, reestruturando sua estratégia competitiva, a qual reformulou seu objetivo para atrair essa clientela, oferecendo-lhes instalações adequadas às suas necessidades, tais como: sala de eventos com material de apoio, centro de convenções, internet e demais meios tecnológicos, maior segurança e conforto nas suas unidades habitacionais, pessoal altamente treinado e qualificado para melhor atender a esse novo segmento de mercado. Observou-se ainda, que os hotéis mais antigos, embora cientes da necessidade de adequação da infra-estrutura apostam no seu diferencial competitivo já existente, qual seja, a localização, pois estão localizados no centro da cidade, facilitando o deslocamento dos hóspedes de negócios, tanto para um ambiente de trabalho, como para um ambiente de lazer.

Palavras-chave: estratégias competitivas; redes hoteleiras; hóspede de negócios.

Abstract

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba. 2002.** f. 122. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientador Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

The present publication has the objective of identify the competitive strategy which has been adopted by the hotels net in the city of Curitiba, State of Paraná, in order to reach a new market segment that was created after the vehicle manufacture. And parts suppliers, that made Curitiba to be considered a great pole for the business tourism. First of all it was collected datas from magazines, newspapers and web sites. With obtained datas from the other sources it was created a roll of semi-structures interviews. This research was done by comparing studies through its application on the following hotels: Hotel Lancaster, Deville, Rayon, Bourbon, Blue Tree Towers and Sheraton, all of them classified with four to five stars categories. The result of the research has demonstrated that the Curitiba Hotels net needed to adequate its infra-structure in order to attend the business guests, re-structuring its competitive strategy to reformulate its objective in order to attract new clients, by offering adequate installations according to their necessities, such us events room with all supports materials, convention centers, internet and any other technological facilities, more security and comfort in the UH, well-training and qualified people to attend this new market segment. It was also noticed that those older hotels although aware about adequation needs, bet in its competitive diferencial, that is, the localizations, so that they are downtown, that facilitates the displacement of the business guest from the work environment to their leisure time.

Key-words: competitive strategies; hotels nets; guest business-oriented.

Sumário

| | |
|--|----|
| Lista de Figuras | 7 |
| Lista de Tabelas | 8 |
| Lista de Gráfico | 9 |
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Tema e Problema da Pesquisa..... | 11 |
| 1.2 Justificativa..... | 15 |
| 1.3 Objetivos..... | 17 |
| 1.3.1 Geral..... | 17 |
| 1.3.2 Específicos..... | 17 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 Panorama Histórico da Hotelaria no Mundo..... | 18 |
| 2.1.1 Hotelaria no Brasil..... | 21 |
| 2.2 Mercado Hoteleiro..... | 24 |
| 2.2.1 No Mundo..... | 24 |
| 2.2.2 No Brasil..... | 28 |
| 2.3 Análise do Mercado Turístico do Brasil..... | 32 |
| 2.4 Análise do Mercado Turístico do Paraná..... | 36 |
| 2.5 Análise do Mercado Turístico de Curitiba..... | 37 |
| 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO MERCADO HOTELEIRO | 40 |
| 3.1 Mercado Alvo - Hóspede de Negócios..... | 40 |
| 3.2 Tipos de Hotéis..... | 43 |
| 3.3 Tipos de Hóspedes..... | 44 |
| 3.4 Tipos de Serviços Prestados..... | 45 |
| 3.4.1 Alimentos e Bebidas..... | 48 |
| 3.4.2 Governança..... | 48 |
| 3.4.3 Recepção..... | 49 |
| 3.4.4 Segurança..... | 50 |
| 4 COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA: CONCEITOS ESSENCIAIS | 51 |
| 4.1 Classificações de Estratégia..... | 60 |
| 4.1.1 Estratégia da Sobrevivência..... | 67 |
| 4.1.2 Estratégia de Crescimento..... | 67 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.3 Estratégia Genérica..... | 68 |
| 4.2 Vantagem Competitiva..... | 74 |
| 4.2.1 Identificação das Atividades de Valor..... | 78 |
| 4.4 Uma Sustentável Posição Estratégica - Trade-Off..... | 80 |
| 5 METODOLOGIA..... | 82 |
| 5.1 Especificação do Problema..... | 84 |
| 5.1.1 Perguntas de Pesquisa..... | 84 |
| 5.1.2 Hotéis Participantes..... | 85 |
| 5.1.3 Coleta de Dados..... | 85 |
| 5.1.4 Análise e Interpretação dos Dados..... | 86 |
| 5.1.5 Delineamento da Pesquisa..... | 86 |
| 5.1.6 Trajetória da Pesquisa..... | 88 |
| 6 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS DE CURITIBA..... | 90 |
| 6.1 Grand Hotel Rayon..... | 90 |
| 6.2 Hotel Deville..... | 92 |
| 6.3 Blue Tree Towers..... | 96 |
| 6.4 Hotel Bourbon..... | 98 |
| 6.5 Hotel Four Points Sheraton..... | 101 |
| 6.6 Hotel Lancaster..... | 104 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 107 |
| 7.1 Conclusão..... | 107 |
| 7.2 Recomendações e Sugestões para Indústria Hoteleira..... | 110 |
| 7.3 Recomendações e Sugestões Acadêmicas..... | 111 |
| REFERÊNCIAS..... | 112 |
| ANEXOS..... | 115 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Processo de segmentação..... | 43 |
| Figura 2 - Forças que governam a competição num setor..... | 57 |
| Figura 3 - Comparativo de Estratégias..... | 68 |
| Figura 4 - Percurso para obtenção da estratégia realizada..... | 69 |
| Figura 5 - Cadeia genérica de valores..... | 90 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Motivo da Viagem por Permanência e Gasto Médio..... | 33 |
| Tabela 2 - Estimativa da Evolução do Número de Hotéis e Apart-hotéis no Brasil nos Últimos 10 anos..... | 34 |
| Tabela 3 - Fatores Atrativos para a Implantação de um Hotel..... | 35 |
| Tabela 4 - Categorias/Classificação..... | 37 |
| Tabela 5 - Taxa de Ocupação Hoteleira no Paraná..... | 38 |
| Tabela 6 - Estratégia: Vantagens e Desvantagens..... | 70 |
| Tabela 7 - Vantagem Competitiva..... | 88 |

Lista de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - <i>Ranking</i> turístico dos estados..... | 30 |
|---|----|

1 INTRODUÇÃO

O objetivo de toda e qualquer empresa é tentar alcançar a lucratividade máxima. A receita para se atingir essa meta, combina ingredientes como maximização dos recursos, eliminação de ineficiências, melhoria da produtividade e implantação de modernas formas de administração, entre as quais a qualidade total e o *benchmarking*. Há vários anos essa fórmula vem sendo aplicada com bons resultados em todo o mundo, no Brasil inclusive.

Só que, essas ferramentas não bastam. Pois, é fundamental que se obtenha efetivamente a conquista de uma Vantagem Competitiva exclusiva, que constitua um verdadeiro diferencial no setor de atuação de uma empresa, e seja o seu caminho para uma rentabilidade elevada.

Para apresentar um desempenho superior à média do setor, a empresa precisa contar com uma Vantagem Competitiva, que necessita ser constantemente aprimorada. Essa vantagem não pode ficar apenas nas competências básicas, nem nos pontos fortes e fracos. Faz-se necessário muito mais rigor para identificar qual a melhor Vantagem Competitiva.

Porém, a concorrência moderna, influenciada pela globalização e pelo avanço da tecnologia, torna muito mais difícil manter uma estratégia competitiva, já que as empresas imitam umas às outras em ritmo cada vez mais acelerado.

Em decorrência disso, Porter (2000) relata que uma empresa tem apenas três formas para obter vantagens dentro de um setor: diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, ter custos mais baixos e obter um real posicionamento frente aos seus clientes e à concorrência.

Dentro do setor hoteleiro, há a possibilidade de se obter as três Vantagens Competitivas, fazendo-se necessário apenas encontrar uma posição de destaque. Pois, as empresas lucrativas mantêm uma posição clara e coerente, melhorando continuamente a fim de se diferenciarem dos concorrentes nas ofertas de produtos ou serviços.

É neste contexto que o presente trabalho foi desenvolvido, mediante estudo e análise criteriosa realizados na rede hoteleira da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, visando detectar quais são as estratégias competitivas adotadas pelos

hotéis em relação ao hóspede de negócios, bem como quais os motivos que propiciaram as suas implantações.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

Sabe-se que no século XXI, o ambiente no qual o mundo de negócios está inserido, é ágil e mutante. Esta realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes.

Esta realidade externa tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. As transformações que o mercado tem sofrido trazem um grande número de oportunidades de crescimento, de descoberta de novos nichos de mercado, de segmentos de clientes e de novos produtos e serviços.

É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo, e não uma simples opção. Seguindo esta tendência surge o modelo de gestão estratégica, o qual leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

A partir desse processo a empresa encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro e de definição de desafios estratégicos e estratégias gerais, que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazo.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Desta forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

As empresas neste século enfrentam o grande desafio de se manterem e de sobreviverem no mercado, devido à competição estar cada vez maior. Inserida neste contexto está a Indústria Hoteleira, que movimenta através do Turismo bilhões de dólares por ano, envolvendo uma diversidade de serviços e de pessoal especializado, atingindo centenas de milhares de pessoas em todo o mundo.

Neste início de milênio, o Setor Hoteleiro apresenta um dos planos de expansão dos mais ambiciosos do país; encontram-se em construção mais de duzentos hotéis e *resorts*, representando investimentos na ordem de US\$ 2,4 bilhões, fato esse que se originou, sobretudo com o advento da Revolução Industrial e do Capitalismo, que fez com que os serviços de hospedagem passassem a ser comercializados, e por ventura cobrados. Empreendedores de várias regiões perceberam que o setor de hotéis era um bom investimento para capitalização e fizeram surgir novos meios de hospedagem em todo o Brasil, especialmente nas grandes capitais, nas áreas paisagísticas e em estâncias minerais (ZAPAROLLI, 2002). Dessa forma, descobriu-se o potencial turístico e hoteleiro do país, sendo esta hoje uma das atividades econômicas mais significativas, o que faz gerar um alto grau de competitividade entre as mesmas.

Dentro deste panorama, surge a oportunidade de realizar um retrocesso histórico à Antigüidade, onde os primeiros vestígios de hospedagem já estavam associados ao comércio, ou seja, o hóspede de negócios já existia. Famílias reais, sábios, músicos, artistas e comerciantes de um modo geral, deixavam suas casas com o propósito de comercializar seus produtos e serviços em outras localidades. No entanto, os viajantes dessa época dividiam-se em duas classes sociais distintas: nobreza e peregrinos. Estes últimos eram atendidos precariamente em albergues, estalagens, ou em igrejas e mosteiros. Já a nobreza hospedava-se em castelos e palácios luxuosos, com várias mordomias.

Em 1808, com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, houve uma grande abertura para que estrangeiros de outras procedências também viessem ao país para ocupar cargos diplomáticos, científicos e econômicos. Devido a isso, ocorreu o aumento da procura por alojamentos, a ponto da estrutura física hoteleira dos grandes centros urbanos tornar-se insuficiente (ANDRADE, BRITO & JORGE, 2002).

Foi somente no século XIX que estes serviços começaram a ter qualificação, havendo empregados específicos para cada atividade (receptionistas, mensageiros, arrumadeiras), e maior privacidade e conforto nas acomodações, pois antes elas eram compostas por três ou quatro camas, onde, assim, pessoas desconhecidas dormiam num mesmo quarto.

E, após a Segunda Guerra Mundial, o caráter das viagens não era mais apenas comercial; estava relacionado também ao lazer. Isso foi possível graças ao

desenvolvimento dos meios de transporte, da melhoria dos salários, das estradas de rodagem e de ferrovias, e à ampliação da renda econômica das populações.

As empresas hoteleiras internacionais também chamam a atenção, uma vez que há apenas uma década a presença delas era pequena na América Latina. Ao que tudo indica, elas não se preocupam com a taxa média de ocupação de leitos, de apenas 50%. Essa ociosidade não impede novos investimentos, pois existem muitas oportunidades, uma vez que a infra-estrutura hoteleira é desatualizada. Outro motivo que impulsiona os investimentos é o crescimento do mercado. Segundo dados do setor, a expectativa para o aumento do fluxo de turistas é de 10% ao ano até 2010 (ZAPAROLLI, 2000).

A competitividade também está relacionada ao tipo de turismo. O tipo de turismo que mais cresce na América Latina é o de negócios. O turista que viaja a trabalho também é o que apresenta os maiores gastos médios: US\$ 240 por dia, ante US\$ 80 por dia, desembolsados pelo turista de lazer.

O turismo de negócios foi eleito como o principal foco de investimentos das redes hoteleiras na América Latina. É para esse público que está voltado o maior número de empreendimentos. Como exemplo, apenas na cidade de São Paulo, onde existe uma oferta de 23 mil quartos e uma taxa de ocupação de 60%, a expectativa é de que sejam abertos novos 20 mil quartos até o ano de 2004. Com isso, a ocupação média cairá para 42% na cidade, havendo assim, uma depuração do mercado, com o fechamento de até 6 mil quartos. Os principais atingidos desse processo serão as redes hoteleiras que não apresentarem uma boa localização ou infra-estrutura para atender o viajante executivo, como salas de conferência, fácil acesso à Internet e telecomunicações, como é o caso de muitos *flats* lançados na capital paulista nas décadas de 80 e 90 (ZAPAROLLI, 2000).

A estratégia adotada pelas Redes Hoteleiras para vencer este cenário de alta competitividade é oferecer quartos confortáveis e bem localizados, representando estar próximo do local que é foco de interesse dos executivos em viagens. Teoricamente, as pessoas aceitam deslocar-se de um local a outro para fins de lazer, mas não para trabalho, justificando assim, a concentração de hotéis próximos a grandes centros empresariais ou centros de convenções.

Para atingir a tão sonhada performance de mercado, a escolha de uma orientação estratégica depende, primeiramente, dos objetivos estratégicos associados ao produto, que darão informações das necessidades dos clientes,

possibilitando que o produto/serviço possa ser direcionado ao consumidor ativo para aquela oferta de mercado.

Prestar serviços de qualidade em um mercado competitivo obriga a aumentar continuamente a satisfação do cliente. Entretanto, pesquisas recentes indicam que para satisfazer os clientes não basta apenas retê-los, pois mesmo os clientes satisfeitos “mudam de amores” com muita facilidade. Atualmente as empresas devem esforçar-se para satisfazer em 100% as necessidades do cliente, a fim de chegarem ao grau de fidelidade que desejam.

A experiência empresarial acumulada nas últimas décadas, ensina que uma empresa possui uma Vantagem Competitiva quando, primeiramente, ela sabe se posicionar na mente de seus clientes/mercados-alvos e ainda, diferenciar-se de seus concorrentes atuais ou potenciais, de forma clara e inquestionável.

Outra lição importante a ser aprendida na Vantagem Competitiva é que ela não é para sempre. Isso significa que se deve encarar as mudanças de forma realista, contínua, e até mesmo antecipando-se a elas, buscando identificar quais serão, objetivando estabelecer a “futura” Vantagem Competitiva, e por fim, ter a sagacidade para determinar onde, quando, quanto e como alocar, ou não alocar.

Hoje, a empresa que tem uma Vantagem Competitiva, tende a obter resultados econômicos superiores aos concorrentes, caso contrário, somente possuirá uma vantagem. Por isso, deve-se trabalhar constantemente com os clientes e ficar sempre de olho na Indústria Hoteleira, para que se possa obter sucesso.

Assim sendo, verifica-se que o Turismo de Negócios representa uma importante "fatia" para o aumento da economia do país, onde a competitividade se faz presente, obrigando assim, o aumento contínuo da satisfação do cliente através da adoção de estratégias competitivas.

Na cultura contemporânea, o ramo hoteleiro é uma atividade altamente rentável, que movimentava bilhões de dólares por ano, envolvendo uma diversidade maior de serviços e pessoal especializado, voltados diretamente para a satisfação das necessidades de seus clientes.

Diante do exposto, a presente dissertação apresenta a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias organizacionais implementadas pelas empresas do setor hoteleiro de Curitiba - no segmento de hotéis, que melhor compreendem e determinam a Vantagem Competitiva?

1.2 Justificativa

Este estudo analisa as estratégias competitivas e as variáveis existentes no mercado hoteleiro, especificamente os "Hotéis de Negócios" de Curitiba, e qual o diferencial competitivo de cada um deles em um mercado considerado rentável pelos investidores.

A escolha do tema justifica-se primeiramente pelo fato de que o Brasil, ao passar por transformações, possibilitou ao mercado nacional e internacional um desenvolvimento econômico focado, inclusive, na Indústria Hoteleira, visualizando-a como uma das mais promissoras no ramo de Negócios de Turismo.

Em segundo lugar, porque o Hotel de Negócios diferencia-se dos demais pela infra-estrutura, localização, serviços prestados (salas de apoio, de reuniões, auditórios), novas tecnologias (computadores, Internet, fax, retroprojetor, *data-show*) além de ar condicionado sem ruídos, cadeiras confortáveis, *coffee brake* e outros.

A opção por Curitiba está relacionada a vários aspectos, dentre eles, o crescimento dos Hotéis de Negócios na última década, motivado pela chegada das Montadoras de Veículos, que acarretaram o crescimento e desenvolvimento da cidade e da região metropolitana, juntamente com a chegada de grandes Redes Internacionais de Hotéis.

A importância do tema e a relevância deste estudo partem da premissa de que muitas empresas operam sem planos formais. Nas empresas novas ou já existentes, que diversificaram seu ramo de atuação, os administradores às vezes estão tão ocupados com as atividades rotineiras e diárias, que não têm tempo para fazer qualquer planejamento. O planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho. Argumentar que o planejamento é menos útil em um ambiente de mudanças rápidas não faz sentido. Na verdade, o oposto é que é verdadeiro: planos concretos ajudam a empresa a prever as mudanças ambientais, a reagir rapidamente a elas e a preparar-se melhor para alterações súbitas de cenário.

As empresas geralmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. O plano anual descreve a situação corrente do mercado, os objetivos da empresa, a estratégia de marketing para aquele ano, o programa de ação, orçamentos e controles. O plano de longo prazo descreve os principais fatores

e forças que poderão afetar a organização nos anos seguintes. Inclui os objetivos de longo prazo, as principais estratégias de marketing a serem usadas para atingi-los e os recursos necessários. Esse plano é revisto e atualizado todo ano.

Enquanto os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais e da sua manutenção, o plano estratégico serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em mudança constante. Define-se planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

O planejamento estratégico é a base para o sucesso de uma empresa. Depende do desenvolvimento de uma missão clara, da definição de objetivos, de um bom *portfólio* de negócios, e da coordenação de estratégias funcionais. No nível corporativo, primeiro a empresa define seu propósito geral e sua missão, e depois a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados, que direcionam toda a empresa. Em seguida, a administração decide que *portfólios* de negócios e produtos são melhores para a empresa, e quanto apoio deve ser dado a cada um. Por sua vez, cada unidade de negócios e produtos deve desenvolver detalhadamente planos de marketing e de outras áreas, de modo a aprovar o Plano Geral da Empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis de unidade de negócios, dos produtos e do mercado, apoiando o planejamento estratégico da empresa com um planejamento mais detalhado para as oportunidades específicas de mercado.

Para ser bem sucedida, a empresa deve fazer um trabalho melhor que seus concorrentes no sentido de satisfazer o consumidor-alvo. Portanto, as estratégias de marketing devem ser concebidas de modo que se adaptem às necessidades desses consumidores e que façam frente às estratégias dos concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição, a empresa deve decidir como irá posicionar-se em relação aos seus concorrentes, a fim de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis.

As elaborações de estratégias de marketing competitivas começam com uma análise completa da concorrência. A empresa deve comparar constantemente seus produtos, preços, canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos, a fim de poder discernir pontos de vantagens e desvantagens. Deve monitorar, de modo formal ou informal o ambiente competitivo para responder às seguintes questões importantes: Quem são os concorrentes? Quais são seus objetivos e

estratégicos? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles reagirão às diferentes estratégias competitivas utilizadas?

As estratégias utilizadas neste campo de estudo são complexas e permitem a utilização de um grande número de vieses, o que leva à necessidade de estudos mais aprofundados, de forma a ampliar o conhecimento na área. A intenção desta dissertação não é realizar um estudo exaustivo das diversas abordagens para se compreender o fenômeno, mas sim, por meio da análise do conteúdo estratégico, ampliar a compreensão das relações entre a organização e o mercado hoteleiro de Curitiba.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar as estratégias organizacionais utilizadas em Hotéis de Negócios da cidade de Curitiba, que ajudam a compreender e a determinar as vantagens competitivas dos Hotéis.

1.3.2 Específicos

- Descrever as estratégias competitivas utilizadas pelas Empresas pertencentes ao Setor Hoteleiro - Hotéis de Negócios de Curitiba;
- Verificar se as estratégias utilizadas pelo hotel são valorizadas ou não pelo hospede de negócio;
- Identificar as ferramentas gerenciais utilizadas pelos Hotéis de Negócios;
- Verificar se o segmento de mercado selecionado utiliza-se de estratégias em relação ao Cliente de Negócios, para competir no mercado;
- Analisar a existência de um padrão ou predominância de variáveis do mercado pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Panorama Histórico da Hotelaria no Mundo

Ninguém sabe ao certo quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Supõe-se, entretanto, que tal atividade tenha-se originado da necessidade natural dos viajantes de procurar abrigo e alimentação, pois o homem primitivo necessitava viajar para sobreviver, era a única maneira de buscar seu sustento (VALLS, 1996, p. 17).

A primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia antiga, no Santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos, gerando a necessidade de se construírem balneários e hospedarias para alojar os visitantes (SENAC, 1998, p. 71).

No século VI a.C. já existia demanda de hospedagem, em função do intercâmbio comercial realizado entre as cidades européias da região mediterrânea. Os primeiros albergues, operando de forma artesanal, não eram mais do que partes de residências ou mesmo quartos. As estalagens com grandes quartos chegavam a ter de três até dez camas em sua lotação, independentemente de seus hóspedes se conhecerem. A operação hoteleira caracterizava-se por auto-serviço.

Na Roma Antiga não havia hospedarias, ficando os viajantes em casas de família. Na época de lutas e cruzadas, foram criados vários hospitais e refúgios, bem como mosteiros e abadias, para hospedagem e alimentação dos guerreiros viajantes. Para a linhagem nobre ou os que possuíam habilidade para conseguir acesso as cortes européias, o palácio era uma real possibilidade de hospedagem (SEARSON, 1999, p. 38).

Desde o início, a hotelaria mostrava a tendência para a venda de mordomias. Era grande a cerimônia oferecida aos clientes durante a hospedagem e já se encontravam diferentes níveis de tratamento, variando de hospedaria para hospedaria.

No final da Idade Média, com o crescimento das cidades e o início da Revolução Mercantil, houve grande desenvolvimento das estalagens, que passaram a oferecer, além dos serviços de alojamento, refeições e vinhos, cocheiras e

alimentação para os cavalos, troca de parelhas, e serviços de manutenção e limpeza para as charretes ou outro tipo de veículo.

É também desse período o costume de se identificar os estabelecimentos comerciais colocando-se adornos em sua entrada. Na França, as hospedarias usavam ramos verdes de cipreste ou tecidos em mastro nessa mesma cor. Na Inglaterra, colocava-se um mastro, bem alto, pintado na cor vermelha. Em 1407 foi criada a primeira lei para registro de hóspedes na França, buscando aumentar a segurança nas hospedarias e, em 1561 regulamentou-se as tarifas das pousadas, exigindo maior conforto aos hóspedes (SENAC, 1998, p. 75).

Na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, no bojo da Revolução Industrial, as estalagens foram substituídas pelos *inns*, que conquistaram a reputação de serem os melhores hospedeiros daquela época. Tiveram seu desenvolvimento em Londres e arredores, onde os *innkeepers* diversificaram e valorizaram seus serviços, que passaram a ser vistos como alto padrão de limpeza e excelente alimentação. Na medida que foram sendo construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros às cidades portuárias, houve grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente nas cidades portuárias. Os modelos de hotéis não evoluíram fisicamente, e as novas construções mantiveram o conceito dos existentes. Nos 50 anos seguintes, a Europa foi perdendo a supremacia para os Estados Unidos, onde muitas iniciativas foram revolucionando as hospedarias (LATTIN, 2000, p. 14).

Em 1829, o *Tremont House*, de Boston, constituiu novo marco da construção hoteleira. Desde a inauguração seu projeto veio a ser considerado como "Adão e Eva da Hotelaria". Ganhou de outros empreendimentos concorrentes americanos e europeus, por ser o caro edifício, por ter sido projetado pelo arquiteto Isaiah Rogers (principal autoridade em construção hoteleira nos 50 anos seguintes), e por suas principais inovações físicas: oferecia quartos com acomodação privada, *single* e *double* (o conceito anterior ainda era de grandes quartos com muitas camas), todos com portas e fechaduras. Cada quarto tinha bacia e jarro para higiene pessoal, o que foi considerado um luxo extremo e, ainda, o hotel oferecia um sabonete como cortesia. Outra inovação foi à função de mensageiro que, dentre outras tarefas localizava os hóspedes no hotel (LATTIN, 2000, p. 15).

A primeira ferrovia (Liverpool e Manchester) foi inaugurada em 1825, criada por Thomas Cook, gerou uma grande demanda pelas viagens, provocando

mudanças significativas na economia e nos hábitos sociais dos cidadãos europeus (LICHORISH, 2000, p. 29).

Thomas Cook lançou o primeiro pacote de turismo em 1841, entretanto, a contribuição excepcional foi à organização da viagem completa - transporte, acomodação e atividade ou “satisfação” em um novo e desejado destino (LICHORISH, 2000, p. 29-30). Sendo o agente dos principais fornecedores de transporte e acomodação, ele conseguia atender uma demanda específica do mercado.

Estimulados e, em alguns casos, criados pelas empresas ferroviárias, grandes hotéis iam se estabelecendo nas cidades, principalmente próximas ao terminal ferroviário, levando os *coaching inns* perderem sua posição, servindo apenas aos viajantes de áreas rurais e pequenos lugarejos (LICHORISH, 2000, p. 30).

Em 1855, na Cidade do México, foi reinaugurado o primeiro hotel considerado de luxo do continente americano: o Hotel Itúrbide, que oferecia alojamento, alimentação e venda de vinhos, desde sua abertura em 1525.

Em 1870, César Ritz, nascido na Suíça e filho de camponeses, construiu o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado um marco inicial da hotelaria planejada. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados (ANDRADE, BRITO & JORGE, 2000, p. 18).

Até o final do século XIX, o desenvolvimento hoteleiro foi muito grande, chegando a comprometer a qualidade, afetada pelo baixo número de bons hotéis no país e pela larga oferta de hotéis pequenos, sem conforto, carentes de normas e baixos serviços, de boa alimentação e limpeza geralmente próxima às estações ferroviárias.

No período entre 1900 e 1930, a expansão da economia norte-americana provocou um significativo aumento no turismo de negócios e de lazer, provocado pelo turista de classe média, fazendo com que a hotelaria dos Estados Unidos procurasse atender essa nova situação da melhor forma possível. Para que isso fosse viável, verificou-se quais eram os tipos de acomodações mais adequadas ao vendedor viajante, bem como, a diária e os serviços que melhor atendessem as expectativas do turista de classe média, e ainda assim oferecessem lucros (SUSON, 1999, p.38).

Em 1908, o primeiro hoteleiro que enfrentou esses desafios foi Ellsworth M. Statler, inaugurando o “Statler Hotel” em Búfalo, marcando a história como sendo o primeiro hotel comercial moderno, incorporando todas as técnicas anteriormente

conhecidas e introduzindo inovações, tais como: porta corta-fogo protegendo as escadarias principais, fechaduras em todas as portas, interruptor de luz ao lado das portas de entrada nos ambientes, banheiro privativo para cada apartamento, água corrente, espelho de corpo inteiro em todos os quartos e jornal matutino gratuito para os hóspedes.

O crescimento da hotelaria foi interrompido somente pelo início da Primeira Guerra Mundial. O período de 1910 a 1920 foi considerado “a bonança na tempestade”, foi a segunda época de ouro para as construções hoteleiras. Foi quando a construção de hotéis atingiu seu pico. Os hoteleiros consideravam ilimitada a demanda de serviços hoteleiros e, nesse período, foram construídos muitos dos atuais e famosos hotéis: Hotel Pennsylvania, atual Statler, em Nova York; o New Yorker, de Ralf Ritz; o gigante Stevens Hotel, em Chicago, com 3 mil apartamentos.

2.1.1 Hotelaria no Brasil

No Brasil, a hotelaria não evoluiu por muitos anos devido à inexistência de viajantes nos campos de Piratininga. Os bandeirantes quase não permaneciam no vilarejo, pois estavam ocupados em escravizar os índios ou em batear ouro e prata para a Coroa Portuguesa (SENAC, 1998, p. 81).

Não havia então demanda para locais de pouso. A cidade que simplesmente emergia de um aglomerado de construções de taipa, com seus homens válidos adentrando o sertão desconhecido, era carente de tudo.

Os primeiros hotéis brasileiros foram erguidos por imigrantes, baseados nos modelos europeus. No início, quase toda a estrutura desses hotéis era importada da Europa, pois o Brasil, por ser um país ainda não industrializado, tinha que comprar no exterior os materiais que não fabricava, tais como: telhas, azulejos, cerâmicas, móveis e roupas de cama e mesa (SENAC, 1998, p. 81).

Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era sempre exercida conjuntamente com outros ofícios como barbeiros, sapateiros e alfaiates, que eram considerados vendedores de alimentos e hospedagem, sem maiores distinções. Era tal o estado de caos na área do comércio em geral, que no ano de 1781, a edilidade, usando o seu poder de policiamento sugeriu, e o Procurador da Câmara aceitou, que houvesse “vendeiros” e “taberneiros”.

No ano de 1782 ocorreu a primeira informação sobre a prática de hospedagem ligada a igreja católica, “A Casa dos Hóspedes”, assim chamada, localizava-se no Colégio da Campanha de Jesus, em Salvador. Seguem-se outras referências da igreja na arte da hospitalidade, como o Mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro (ANDRADE, BRITO & JORGE, 2000, p. 20).

No início do século XVIII, Charles Burton, ilustre visitante, faz a primeira classificação das hospedarias paulistanas. Após pleno conhecimento do “Parque de Hospedagem” existente, classifica os estabelecimentos da seguinte forma:

- **1ª Categoria:** simples pouso de tropeiro;
- **2ª Categoria:** telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- **3ª Categoria:** mistura de venda e hospedaria; venda, correspondente à “pulperia” dos hispano-americanos;
- **4ª Categoria:** estalagens ou hospedarias;
- **5ª Categoria:** hotéis.

Em 1870 começaram a aparecer os hotéis pioneiros na capital paulista, no Largo do Capim, atual Largo do Ouvidor, no centro antigo, tais como o Hotel Palma, na Rua São Bento; o Hotel Paulistano, na Rua da Fundação, esquina com o Pátio do Colégio; o Hotel do Comércio; e, o Hotel Universal, do Francês Lefèbvre, na Rua do Comércio. E em 1885, surge o Almanaque da Província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana.

O movimento econômico experimentado durante a melhor fase do Segundo Império Brasileiro, aliado às mudanças políticas que vinham se processando desde a época da Independência, as crescentes pressões em favor da abolição da escravatura e a transformação do governo em República, constituíram fatores preponderantes para o real início da atividade hoteleira em São Paulo.

A substituição da mão-de-obra escrava pela de imigrantes na agricultura, impulsionou sobremaneira a cafeicultura, que trouxe consigo grande número de outros tipos de atividades comerciais e industriais.

Com o decorrer do tempo, as primitivas casas de hospedaria são transformadas nos pioneiros e legítimos hotéis implantados na cidade, no último quarto do século XIX. O grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens da São Paulo Railway, conhecida como “Inglesa”, na primeira ligação ferroviária entre Santos e São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí.

O marco significativo da hotelaria paulistana ocorreu com a inauguração do Hotel Términus, com mais de 200 quartos, localizado na atual Avenida Prestes Maia, onde hoje temos o edifício da Receita Federal. Posteriormente, em 1923, é de se mencionar o moderno Hotel Esplanada, ao lado da imponente edificação do Teatro Municipal, com seus 250 apartamentos, magnífico *hall* de entrada todo em mármore carrara, três luxuosos salões-restaurantes e salão de chá (depois foi transformado em *grill-room*), o qual é ponto de encontro da elite paulistana (SENAC, 1998, p. 81).

Se pelo lado paulistano o desenvolvimento esteve atrelado ao turismo de negócios, o desenvolvimento da hotelaria carioca não foi menos importante e abrangente, pelo fato de ser o Rio de Janeiro a capital do país e de ganhar notoriedade em nível internacional, devido às inúmeras belezas naturais e à música popular brasileira de Ari Barroso e Carmen Miranda. Seu marco hoteleiro foi o ainda famoso Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo de lazer. Em agosto de 1922, inaugura-se o Hotel Glória, hoje um dos maiores hotéis do Brasil com 700 apartamentos (ANDRADE, BRITO & JORGE, 2000, p. 21).

O momento de grande desenvolvimento da hotelaria foi à década de 40, graças ao incentivo dos governos estaduais. Foram construídos os hotéis-cassinos: Parque Balneário, em Santos; Grande Hotel, de Poços de Caldas; Grande Hotel Araxá e o Grande Hotel São Pedro, em águas de São Pedro. Todos marcaram época pelas suntuosas edificações e pela animação.

Os anos 70 foram considerados a época de ouro da hotelaria no Brasil (SENAC, 1998). Com a criação da EMBRATUR, várias instituições nacionais e internacionais de renome, viram-se tentadas a apresentar novos projetos para análise e obtenção desses benefícios. O Banco do Brasil e muitos outros Bancos Estaduais foram os grandes financiadores do turismo e da hotelaria, mediante os projetos analisados e aprovados pela EMBRATUR.

Nesse período, a Redes de Hotéis como Othon, a maior do país, construiu três hotéis padrão 5 estrelas (Rio Othon Palace; Bahia Othon Palace; Belo Horizonte Othon Palace; Pajuçara Othon, em Maceió; e, Imperial Othon Palace, em Fortaleza). A Rede Luxor remodelou e ampliou suas unidades Luxor Continental e Luxor Regente, no Rio de Janeiro (SENAC, 1998, p. 84).

A Empresa Aérea Varig inaugurou sua sub-diária Tropical, com Hotéis em Manaus, Salvador, Foz do Iguaçu e Santarém. O Banco Real iniciou a construção do

Hotel Transamérica, padrão 5 estrelas, em São Paulo, e depois em Comandatuba, próximo de Ilhéus, lançando o primeiro *Resort*, padrão 5 estrelas, no Brasil (SENAC, 1998, p. 85).

As grandes Redes Internacionais instalaram seus hotéis no Brasil, sendo os mais representativos o Hilton (São Paulo); Sheraton (Rio de Janeiro); Méridien (Rio de Janeiro e Salvador); *Group Accor* (Novotel, Íbis e Softel); e Grupos Espanhóis, incluindo o Meliá.

O *Group Accor* marcou sua presença no Brasil, com o Novotel Morumbi. Antes mesmo do final da década de 70, a Rede *Accor* havia inaugurado mais três unidades. Foi a Rede *Accor* também, que iniciou no Brasil, o sistema de *flat*. A primeira e maior rede de *flats* do país, a Parthenon apareceu em 1987 (HAMMER, 2002, p. 34).

2.2 Mercado Hoteleiro

2.2.1 No Mundo

A indústria do turismo fatura cerca de 4,5 trilhões de dólares por ano no mundo inteiro, e gera 192 milhões de empregos, sendo a saída estratégica para diversos países. De acordo com pesquisas realizadas, 10,2% do produto nacional bruto é gerado pelo turismo. A França mantém há anos o primeiro lugar em turistas estrangeiros, com 70 milhões de turistas, seguida da Espanha e dos Estados Unidos e o Brasil ocupou a 39ª posição, em 1998 (COBRA, 2001, p. 26).

O turismo é a atividade econômica que mais deve crescer no século XXI. É o setor da economia de serviços que lidera o mercado de trabalho nos países mais ligados ao ramo. Os negócios de turismo não fazem distinção de país rico, pobre, remediado, grande, médio ou pequeno (COBRA, 2001, p. 26).

Os clientes mais típicos do meio de hospedagem podem ser diferenciados de acordo com as seguintes percentagens: 23% estão em férias, 30% são viajantes a negócios em trânsito; 26% estão participando de uma conferência ou evento; e, 20% estão viajando por ocasiões especiais, familiares ou motivos pessoais (SEBRAE, 2002, p. 7).

Entre os turistas que viajam por lazer, 46% permanecem uma noite, 26% ficam duas noites, e 29% passam três noites ou mais. A diária típica de viajantes de

negócios é gerada por um homem (76%), idade entre 25 a 34 anos (35%), que ocupa um cargo de gerência ou de nível superior (52%), e com uma renda familiar anual média de US\$ 58.500.

O ano de 1997 foi o ano mais lucrativo no setor hoteleiro dos Estados Unidos. O total de lucros foi de US\$ 17 bilhões, quase 40% dos US\$ 12,5 bilhões de 1996, e o dobro de 1995. A receita total do setor aumentou, de uma estimativa de 71 bilhões de dólares em 1995, para mais de US\$ 85 bilhões, em 1997.

Nos últimos anos, o setor de hospedagem vem praticando a segmentação de mercado. As grandes redes hoteleiras oferecem produtos em quase todos os níveis de preço, de negócio ou a passeio, ou seja, um hotel para cada necessidade, como é o caso, do *Group Accor*, que oferece diferentes categorias de hospedagem, procurando sempre se adequar ao perfil econômico de cada hóspede (ZAPAROLLI, 2000).

Notícias colhidas no *saite* Hotelaria e Turismo indicam que líderes do setor, como o Meliá Confort, Gran Meliá e Sol Inn, possuem programas de expansão de negócios até 2004, envolvendo 35 novos empreendimentos na América Latina, que atualmente encontra-se na casa dos 60. O Brasil será o endereço de 25 hotéis, todos voltados para o turismo de negócios, que deverão absorver investimentos da ordem de US\$ 350 milhões. Além disso, a Rede estuda a possibilidade de lançar um *Resort* na região nordeste do Brasil (ZAPAROLLI, 2000).

Atualmente, um dos grupos mais agressivos na América Latina é o *Accor*, líder francês no segmento, que administra marcas como Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Parthenon.

Além da América Latina, outro mercado em franca expansão é o mexicano, onde a bandeira *Accor* pretende construir 6 novos hotéis até o ano de 2004, envolvendo empreendimentos da ordem de US\$ 70 milhões, dos quais, US\$ 35 milhões serão aplicados em investimentos próprios da Rede, onde até o combalido mercado da Colômbia figura no seu planejamento, com quatro projetos bancados por investidores locais da região (ZAPAROLLI, 2000).

O Brasil vem sendo o principal foco de interesse do *Group Accor*, onde já possui 88 hotéis sob suas bandeiras e, a previsão até 2003 é de 65 novos empreendimentos em franca operação, exigindo a soma de investimentos na casa de US\$ 400 milhões. Para se ter uma idéia do tamanho desta Rede, a oferta mundial

de apartamentos do *Group Accor* é maior que toda a oferta hoteleira existente no Brasil.

A tendência no Setor Hoteleiro está avançando para o sentido de Redes, as quais ficam cada vez maiores. As Redes têm um potencial de crescimento de produtividade, um conceito de economia de escala, além das vantagens que uma empresa tem. As Redes podem fazer melhor uso de programas de treinamento, seleção de empregados, grandes equipamentos com *layouts* diferentes, gastos com propaganda, equipamentos, tecnologia e marketing.

O futuro hoteleiro com esse crescimento rápido deve ser analisado de maneira criteriosa para que não se atropele ou tenha tropeços irremediáveis, pois ao que tudo indica, o comportamento do consumidor influenciará o mercado de maneira direta ou indiretamente.

Deve-se considerar cinco agentes importantes para esta análise:

a) Globalização:

A globalização está contribuindo para acelerar a expansão do turismo de negócios, estimulando as viagens de incentivo e de lazer, desburocratizando fronteiras, modernizando estruturas, e com isso, reativando a economia do entretenimento, futuro eixo de desenvolvimento econômico e social das nações.

Com a abertura e a interatividade dos mercados globalizados, faz-se necessário uma melhoria rápida em atendimento, qualidade na *hospitality* e a infra-estruturas adequadas às necessidades e expectativas, que doravante serão maiores e mais freqüentes por parte dos hóspedes, que já se comportam em um nível de exigências refletidas pela globalização.

Os números de empreendimentos mudam e se alteram a cada momento, grandes redes internacionais avançam no mercado, e este é mais um fato crítico dentro da análise deste agente globalização, pois; estas Redes já chegam com padrões de qualidade e modelos vitoriosos.

No evento realizado pela ABIH – RS (BARRETO, 2002), a “Globalização” foi o tema abordado. Os hotéis globalizados mantêm padrões rígidos imposto pelos programas de qualidade da rede de hotéis do qual faz parte. Para o hotel globalizado, desde a concepção arquitetônica, passando para a ambientação, até o procedimento operacional padrão de cada atendimento devem ser idênticos. A maioria dos executivos internacionais preferem hotéis globalizados, onde os padrões são iguais, não importando o lugar onde estejam.

Ao adotar, por exemplo, os recursos tecnológicos globalizados adequando-se às suas estratégias para captar e manter clientes, um hotel nacional pode agregar valor e criar um atendimento personalizado com a utilização da cultura e dos recursos locais. Segundo Barreto (2002), o grande desafio está em identificar as ameaças e oportunidades possíveis para que o hotel obtenha bons resultados no segmento onde deseja atuar.

Na hotelaria Nacional pode-se identificar os seguintes aspectos na Globalização (BARRETO, 2002):

- Utilização da *Internet* como distribuidor de reservas no mundo com custos inferiores aos sistemas mundiais das companhias aéreas;
- Profissionais *bilingües* no atendimento ao público;
- Cozinha internacional e cozinha regional à disposição dos hóspedes;
- Ambientação e decoração das instalações;
- Utilização dos elementos da cultura local onde esteja instalado.

Não podemos ignorar que redes hoteleiras internacionais também estão utilizando os conceitos da Globalização, com hotéis diferentes adequados à região onde estão instalados, mantendo-se sob a marca internacional.

b) Transportes:

Agente considerado bom e favorável ao segmento hoteleiro, pois a melhoria dos meios de locomoção e facilidades à aquisição de meios mais rápidos e modernos por preços menores diminui as distâncias levando as pessoas a se locomoverem cada vez mais e mais longe, tanto para negócios como para lazer, aumentando com isto a possibilidade de turistas estrangeiros e favorecendo o turismo interno.

O mesmo torna-se um agente desfavorável no segmento hoteleiro, quando se trata de transporte aéreo. Hoje as companhias aéreas aumentaram suas frotas, bem como, a opção pelos horários dos vôos, possibilitando que o passageiro se desloque de um determinado local e retorne no mesmo dia, não havendo necessidade de hospedar-se em um hotel.

c) Comunicação:

Agente desfavorável nesta análise, pois propiciará melhor qualidade nos contatos à distância. A *Internet*, revolução na comunicação, já permite ao usuário se comunicar entre estados e territórios nacionais ou internacionais com maior

perfeição e rapidez, evitando assim a necessidade de locomoção e conseqüente hospedagem. Além de videoconferências e outras inovações que deverão surgir no setor das comunicações, facilitando e diminuindo cada vez mais as distâncias.

d) Tempo de Lazer:

Agente favorável, porque o tempo dedicado ao lazer será maior em decorrência das facilidades e agilidades, em tecnologias, que facilitam o trabalho do homem, além da diminuição da carga horária devido a racionamentos de energia, água e outros recursos, e a própria economia, que favorecerá a diminuição da hora de trabalho em prol de diminuir o desemprego.

Estes fatores dentro deste agente, no futuro possibilitarão maior investimento em hospedagem ligada a área de lazer, como por exemplo, hotéis temáticos, hotéis de ecoturismo, hotéis fazenda, *resorts*, e mais algumas outras hospedagens adequadas ao poder aquisitivo, classe e características do hóspede. Abre-se aqui uma possibilidade e tanto, para a criatividade e percepção do setor hoteleiro.

e) Tempo de Vida:

A idade média tanto de homens como de mulheres no Brasil tem aumentado. O avanço da ciência e da medicina está crescendo, os cuidados com a prevenção de doenças e hábitos de cuidados com a mente e o corpo estão se desenvolvendo. Este fato é extremamente favorável, pois as pessoas terão mais tempo de vida, e, portanto mais férias, mais viagens de negócio, maior vontade em planejar e conhecer outros lugares.

Esta informação tem sido muito que bem vista pela indústria hoteleira, que os hotéis estão de olho em um novo segmento de mercado. O turismo da 3ª idade. Hoje hotéis possuem uma infra-estrutura adaptada para este tipo de hóspede que necessita de recursos especiais, que vão desde rampas, corrimões, até enfermeiras para tornar sua estadia mais “confortável”.

O futuro da hotelaria em resumo, depende da qualidade de serviços e instalações, do dinamismo/flexibilidade em relação a tecnologias e mudanças, e do conhecimento do cliente.

2.2.2 No Brasil

O turismo está sendo apontado como uma das indústrias de maior potencial de crescimento do mundo no próximo século. Primeiramente, devido aos avanços

tecnológicos que propiciaram a redução do custo de transporte entre os países; o segundo, pelo aumento do tempo de férias remuneradas, facilitando o deslocamento para outros países; e por último, pela crescente melhoria da qualidade na prestação de serviços.

O Brasil vem passando por várias transformações, em que a liberalização do mercado, fez com que o país se tornasse um *locus* atrativo para investimentos. A necessidade de se buscar caminhos alternativos para o desenvolvimento nacional e local, colocou a indústria do turismo como uma possibilidade altamente promissora nesse cenário. Mas, seja devido à existência de uma hipótese de que o Brasil não necessitaria de ações específicas para esse setor, em decorrência de suas características naturais e culturais, que poderiam indicar possibilidades turísticas em potencial, seja pela incompreensão do impacto dessa indústria na economia, o turismo no país ainda se mostra bastante incipiente.

O estado de São Paulo se destaca no *Ranking* Turístico por ser a capital brasileira do turismo de negócios. Em 1998, São Paulo apareceu pela 1ª vez no *ranking* mundial das sedes de eventos internacionais, ocupando o 21º lugar. O trabalho é o maior segundo motivo das viagens dos estrangeiros ao Brasil. (ZAPAROLLI, 2000).

Segundo o perfil da demanda turística realizada pela EMBRATUR no ano de 2000, dos turistas que visitaram o país no período, 23% vieram para eventos; dos 15,1 milhões de pessoas que participaram de feiras ou convenções naquele ano, 4,2 milhões eram turistas.

Os hotéis estão cada vez mais preparados para as atividades vinculadas a eventos de negócios, proporcionando produtos e serviços mais adequados a essas necessidades, tais como: alimentação, equipamentos eletrônicos, recepcionistas e segurança. Antes, os hotéis e *flats* contribuía com seus pequenos e médios espaços, não suprimindo as reais necessidades do hóspede de negócios, deixando para as feiras e grandes convenções estes serviços.

Competindo com os espaços de feiras e grandes congressos, a Rede Hoteleira demonstra a tendência para a conquista de uma fatia de mercado almejada, que é o turismo de negócios. Sabe-se que o homem de negócios gasta 220 dólares por dia na cidade, enquanto o turista comum gasta apenas 80 dólares por dia. Hoje, o maior volume de eventos tem sido realizado em *flats* e hotéis.

Segundo o Presidente da Associação Brasileira da Indústria, Herculano Iglesias, o turismo de negócios e de eventos responde por metade dos R\$ 10 bilhões que o setor fatura por ano, e por até 85% da ocupação das vagas de hotéis nos grandes centros urbanos. Segundo ele, o mercado de hotelaria brasileiro conta com 18 mil meios de hospedagem; com um faturamento anual de R\$ 10 bilhões; e conta com 1 milhão de empregados (IGLESIAS, 2001).

Conforme demonstra o gráfico abaixo, através da matéria publicada no Jornal Gazeta do Povo, percebe-se que o estado de São Paulo se destaca dos demais estados, justamente por ser o pólo do turismo de negócios. O estado do Paraná vem ocupando a quarta posição dos que mais recebem turistas do exterior, sendo a cidade de Foz do Iguaçu a responsável por essa posição de destaque (ROSA, 2002).

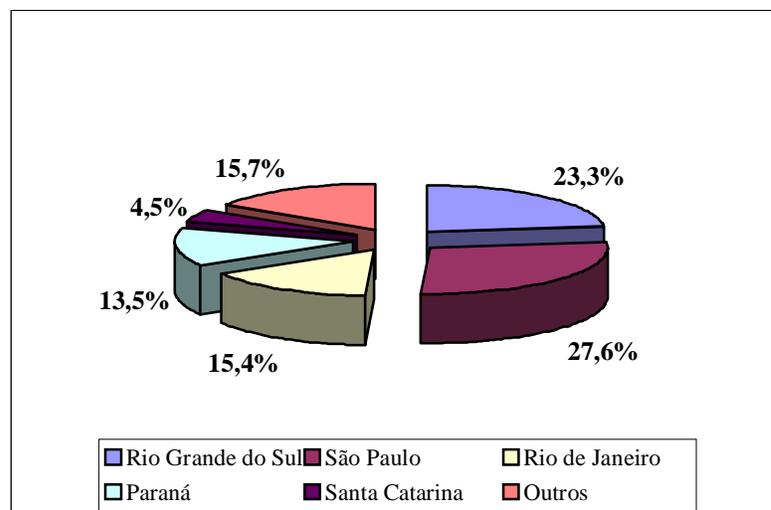


Gráfico 1: *Ranking* turístico dos estados.

FONTE: EMBRATUR (2002)

No ano de 2000, o Brasil recebeu um total de 5,3 milhões de turistas estrangeiros, sendo que 57% vieram para praticar turismo de lazer, atraídos pelos pontos turísticos. Os turistas de negócios, que apresentaram maior gasto médio diário per capita, US\$ 139, somaram 23,4% dessa demanda. Os turistas que vieram participar de Congressos ou Convenções, não passaram de 5% do total, porém, gastaram em média US\$ 128 por dia (GIL, 2002, p11).

O gráfico 1 dá uma fotografia clara de que o turismo de negócios se destaca mais na hotelaria de São Paulo, justamente por esta ser o coração dos negócios do Brasil. A procura por este segmento se dá mais no início da semana, em consequência da chegada dos executivos estrangeiros para realização de transações comerciais, enquanto que os executivos nacionais se estendem de segunda até quinta-feira.

O hóspede de negócios estrangeiro tem preferência por hotéis que apresentam alta qualidade de serviços, e em especial, os que pertencem ou são administrados por uma Rede Internacional, visto que estes mantêm o mesmo padrão de serviços da rede, proporcionando uma estadia mais “tranqüila”.

Tanto os hóspedes de negócios nacionais como os estrangeiros, dão importância a localização do hotel, em relação ao centro da cidade, tendo em vista a facilidade de deslocamento, tanto para o ambiente de trabalho, bem como, para o de lazer, visto que os restaurantes e outros atrativos encontram-se nesta região.

Na escolha do hotel para o hóspede de negócios, muitas vezes quem opta é ele mesmo; outras vezes, a escolha é atribuída a uma gerência específica na empresa, que cuida das viagens corporativas dos funcionários, que então visita e avaliam os hotéis, de acordo com as suas necessidades. Pesquisas indicam que 40% dos hóspedes de negócios estão inseridos neste contexto. Os 60% restantes escolhem o hotel que desejam, de acordo com seu “*budget*” de viagem, muitas vezes por influência da secretária e de colegas.

Tabela 1: Motivo da Viagem por Permanência e Gasto Médio

| Motivo da viagem | Permanência média (dias) | Gasto médio per capita (U S \$) |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Turismo | 11.30 | 68.31 |
| Negócios | 10.10 | 139.23 |
| Visitar familiares/amigos | 17.10 | 53.95 |
| Congresso | 7.8 | 128.55 |
| Média Global | 12.06 | 84.38 |

FONTE: EMBRATUR (2001)

Na tabela acima, observa-se que os turistas que vieram para visitar familiares/amigos foram aqueles que apresentaram maior permanência no Brasil, mas foram os que, gastaram menos. Os estrangeiros que vieram a negócios, foram os que mais gastaram, seguidos pelos participantes de congressos.

2.3 Análise do Mercado Turístico do Brasil

Com a abertura da economia brasileira e a estabilidade econômica, muitas capitais foram atraídas pela possibilidade de participação nos negócios hoteleiros. A proliferação dos *flats*, hotéis-condomínios, hotéis-residências e pousadas, dentre outros meios de hospedagem, demonstram a vitalidade do setor.

Nunca se viu tanto hotel em construção no Brasil. A indústria hoteleira brasileira atraiu a atenção do capital estrangeiro, que está investindo em hotéis no Brasil, primeiramente através das próprias cadeiras hoteleiras. Exemplos destes investimentos incluem: a compra da rede *Caesar Park* pelo grupo mexicano Posadas; a construção do *Grand Hyatt* em São Paulo, com investimento da própria *Hyatt* e do grupo argentino *Libermann*; o *Marriott Copacabana* com investimento total da *Marriott* Internacional; o novo Hilton em São Paulo que está sendo construído pela Hilton Internacional (RODRIGUES, 2002).

Tabela 2: Estimativa da Evolução do Número de Hotéis e Apart-hotéis no Brasil nos Últimos 10 anos

| Tipo | 1992 | | Janeiro 2002 | |
|--|--------|---------|--------------|-------------|
| | Hotéis | Quartos | Hotéis | Quartos |
| Independentes | 2.393 | 120.000 | 4.642 | 190.888 |
| Hotéis e Apart-Hotéis de Cadeias Nacionais | 65 | 12.000 | 127 | 20.337 |
| Hotéis e Apart-Hotéis Internacionais | 42 | 8.000 | 175 | 26.275 |
| Total | 2.500 | 140.000 | 4.940 | 237.500 |
| Crescimento Anual | | | 7% | 5.4% |

FONTE: RODRIGUES (2002)

Pesquisas demonstram que os hotéis independentes brasileiros estão sendo “devorados” pelas grandes Redes Internacionais. As estratégias competitivas das Redes internacionais, com marcas fortes, programas de treinamentos com padrões

internacionais, centrais de reservas e capitais disponíveis com juros baixos, garantem a sua entrada no mercado brasileiro.

Segundos artigos publicados na Revista Exame são mais de 300 obras com investimentos em torno de seis bilhões de dólares, sendo o *Group Accor* o maior responsável por esse crescimento. Iniciou com uma unidade do Novotel em São Paulo, na década de 70, deslançando na década de 90. Hoje, são 120 hotéis em todo o país. “Até 2004 deveremos alcançar um total de 25.000 apartamentos”, diz Roland Bonadona, Diretor-geral da Hotelaria *Accor* no Brasil (HAMMER, 2002, p. 34).

Após o grande crescimento de hotéis e *flats* ocorrido nos últimos anos, muitos mercados estão se tornando saturados, dando margem para o desenvolvimento de novos hotéis no Brasil, em diferentes segmentos de mercado que ainda não foram totalmente explorados.

Os valores atrativos para a implantação de um estabelecimento de hotel ou apart-hotel são similares, não havendo diferenças significativas entre os grupos. A tabela abaixo relata o grau de importância atribuído, bem como os principais fatores atrativos para a implantação de um meio de hospedagem.

Tabela 3: Fatores Atrativos para a Implantação de um Hotel

| Fatores | Frequência | |
|---|------------|------|
| | n | % |
| Existência de eventos de grande porte na cidade capazes de influenciar a demanda. | 18 | 40,0 |
| Presença de grandes empresas na cidade. | 17 | 37,8 |
| Qualidade de infra-estrutura específica. | 16 | 35,6 |
| A cidade como um centro de oportunidades de negócio. | 13 | 28,9 |
| Posicionamento do governo local favorável ao investimento na cidade. | 12 | 26,7 |

FONTE: EMBRATUR (2002)

A tabela 3 mostra os cinco fatores mais citados como sendo importantes para a implantação de um meio de hospedagem. Cabe ressaltar que desses, os três primeiros fatores são integrantes do grupo “condições de demanda”, o quarto é

integrante do grupo “condição de fatores”, e o quinto é integrante do grupo “governo”.

A sofisticação e a diversidade dos serviços oferecidos aos hóspedes variam de acordo com o padrão do empreendimento hoteleiro. Em geral, os hotéis são classificados em empreendimentos de luxo, intermediários e econômicos, de acordo com o perfil dos serviços oferecidos. A cada um desses segmentos, costumam estar associadas faixas específicas de tarifas.

Os hotéis de luxo ou de primeira classe são empreendimentos de médios e grandes portes, que se caracterizam pela sofisticação, diversidade e qualidade dos serviços oferecidos. Operam com tarifas de hospedagem acima de US\$ 90. Contam com restaurantes e serviços de *coffee shop*, dentre outros serviços de alimentação e bebidas. Em geral, empregam proporcionalmente mais mão-de-obra que os hotéis econômicos e intermediários.

Os hotéis intermediários e econômicos oferecem aos hóspedes serviços diversificados com padrões de qualidade elevados. No entanto, se caracterizam como empreendimentos menos sofisticados que os hotéis de luxo. Operam com tarifas entre US\$ 50 e US\$ 90, e a competição através de preços pode ser bastante importante.

Os custos operacionais fixos são proporcionalmente menores que os dos hotéis de luxo, e muitas operações como lavanderia e segurança podem ser terceirizadas. Em geral, empregam proporcionalmente menos mão-de-obra que os hotéis de luxo. Atuam nos centros econômicos e financeiros atendendo à demanda gerada pelas viagens de negócios e pelos eventos; e no segmento viagens de lazer, nas regiões e pólos turísticos.

Em 1995, 43% dos meios de hospedagem eram oferecidas por hotéis de com padrão duas estrelas e 27%, com padrão três estrelas. Com isso, esses estabelecimentos eram responsáveis, em conjunto, por 70% da oferta. Os quatro estrelas representavam 14% dos meios de hospedagem e os cinco estrelas, 4%. Assim, respondiam, em conjunto, por 18% da oferta. Os hotéis classificados com uma estrela representavam 12% dos meios de hospedagem no Brasil (EMBRATUR, 1997).

Hoje, a categoria econômica após seis anos, se diferenciou e atrai grandes grupos hoteleiros que pretendem construir, visando o nicho dos viajantes que

ficavam em casa de parentes ou em hotéis de categoria inferior, os quais tem atualmente sua diária em torno de R\$ 70,00.

No Brasil, grande parte dos hotéis está hoje sem uma classificação oficial. A classificação por estrelas era feita pela EMBRATUR, conforme demonstra a tabela 4, mas os critérios utilizados eram restritos à parte físicos (tamanho do quarto, da piscina, etc.) e não previam itens como qualidade de atendimento e segurança.

Tabela 4: Categorias/Classificação

| CATEGORIA | SEGMENTO: CATEGORIA/CLASSIFICAÇÃO | | | |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------|----|----|
| | SÍMBOLO | TIPOS DE HOSPEDAGEM | | |
| Luxo Superior | ★★★★★ | H | HL | HH |
| Luxo | ★★★★ | H | HL | HH |
| Standard Superior | ★★★ | H | HL | HH |
| Standard | ★★ | H | HL | HH |
| Simplex | ★ | H | HL | HH |

FONTE: DUARTE (1996)

Em 1996, foi assinado um acordo entre a EMBRATUR e o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), segundo o qual o Instituto passaria a implantar um sistema de gerência da qualidade, seguindo alguns critérios da certificação ISO-9000. Porém, a certificação é voluntária e os hotéis pagam aos auditores credenciados pelo INMETRO que implantam este sistema.

A avaliação técnica inclui itens físicos e itens de gestão da qualidade, que passam a contar pontos no momento da classificação. São eles:

- **Aspectos Construtivos/Equipamentos:** Levam em consideração áreas mínimas para dependências como: unidades habitacionais, áreas destinadas ao *check-in* e *check-out*, guarda-bagagens, portaria, elevadores quando em prédios com mais de quatro andares, salas de estar, circulação, restaurantes, tipo de acabamento do prédio, etc.
- **Instalações e Equipamentos:** Avaliam as instalações e equipamentos existentes em unidades habitacionais, áreas de alimentos e bebidas, além de outras áreas; avaliam ainda tipos de climatização, comunicação e mobiliário.

- **Serviços:** Atribuem-se pontos em função do número de empregados por setor e pelo total do hotel; avalia-se a melhor qualidade dos serviços, atribuindo-se pontos por número de empregados treinados.

Porém a validade dessa classificação pelo INMETRO é discutida desde sua implantação, e em nenhum momento houve consenso quanto aos seus fundamentos.

Muitos hotéis pertencentes a Redes Internacionais estão optando pela implantação do Sistema ISO-9000, que padroniza internacionalmente o hotel e sai destas indefinições de classificações existentes hoje. Com isto, os hotéis são colocados em catálogos internacionais via internet, e passam a ter um padrão reconhecido, aceito e muito mais claro para seus hóspedes.

2.4 Análise do Mercado Turístico do Paraná

As taxas de ocupação na hotelaria do Paraná diminuíram de 1999 para 2000. A maior queda foi sentida no litoral, representando 1,2%, tal diminuição deveu-se principalmente pela instabilidade econômica instaurada em nível mundial, e conseqüentemente no País.

Tabela 5: Taxa de Ocupação Hoteleira no Paraná

| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Curitiba | 42.67 | 44.44 | 41.92 | 41.69 | 42.50 | 43.43 | 42.58 |
| Foz do Iguaçu | 30.36 | 28.71 | 27.05 | 27.05 | 27.33 | 29.50 | 28.20 |
| Interior | 28.93 | 29.57 | 27.94 | 27.94 | 28.50 | 31.74 | 30.82 |
| Litoral | 23.9 | 21.87 | 17.65 | 17.65 | 25.43 | 27.79 | 23.02 |
| PARANÁ | 33.54 | 33.90 | 31.55 | 31.55 | 32.11 | 33.89 | 32.85 |

FONTE: PARANÁ TURISMO (2001)

Conforme exposto na tabela 5, apesar da instabilidade econômica gerada, a oscilação na taxa de ocupação é mínima, pois o Paraná na última década tem sido considerado um atraente pólo industrial e turístico.

Em 2000, 37% da demanda de turistas de Foz do Iguaçu foram provenientes do próprio Paraná. Os estrangeiros representaram 25,5% do total da demanda. O turismo de lazer, representando 52,2%, em segundo lugar aparece o hóspede de negócios, com uma fatia de 23,9% do mercado; em terceiro lugar aparece o hóspede que vai visitar parentes ou amigos (15,1%); seguido do hóspede que vai participar de eventos (4,6%); e por último, o hóspede que vai a Foz do Iguaçu, exclusivamente para efetuar compras no Paraguai, representado um percentual mínimo de 2,5%.

Os países sul-americanos com exceção da Argentina, também representaram aumento na taxa de visitação do parque nesse período. A visitação dos chilenos aumentou 110%, a dos bolivianos 497% e a dos peruanos 430%, mesmo assim ocorreu uma queda de 10% na visitação do parque (GIL, 2002, p. 14).

2.5 Análise do Mercado Turístico de Curitiba

A cidade de Curitiba vem registrando aumento na taxa de visitantes. Segundo pesquisa da PARANÁ TURISMO em 2001 quando o crescimento do turismo no Brasil foi negativo, a cidade registrou alta de 10% no fluxo de visitantes, quando chegaram 1.159.333 turistas. A permanência média de 4,9 dias em 1997, pulou para 5,4 dias em 2001. A despesa média aumentou 3,9% nos últimos quatro anos. Em 2001, foi de R\$ 118,28.

Em 2000, a maior parcela dos turistas que visitaram Curitiba provinha do próprio Estado. O estado de São Paulo foi o segundo maior emissor, com 32,9% dos turistas. A visita a parentes e amigos, foi o responsável por 36,8%. Os negócios foram 32,7%. O lazer representou apenas 16,7% do total da demanda (GIL, 2002, p. 13).

De 1996 para cá, a região metropolitana de Curitiba atraiu 8 dos 12 bilhões de reais investidos no estado por intermédio do programa de incentivos fiscais "Paraná Mais Emprego". Boa parte desses investimentos foi realizada pelas montadoras de

carros que nos últimos dois anos transformaram a região no segundo maior pólo automobilístico do país, atrás apenas do existente no ABC, em São Paulo.

Primeiro vieram a Renault, a Volkswagen-Audi e a Chrysler, que instalaram suas linhas de montagem nos municípios de São José dos Pinhais e de Campo Largo, a 40 minutos do centro de Curitiba. Depois, no seu rastro, chegaram dezenas de fornecedores. São fabricantes de embreagens, direção hidráulica, painéis, rodas, bancos, motores e outros componentes. É o caso, por exemplo, da Dana, que produz chassis para a Chrysler; da Tritec, uma associação entre a Daimler-Chrysler e a BMW; e da Mecânica Mercosul, que produz motores para a Renault dentro do complexo industrial batizado de Ayrton Sena, onde são fabricados os modelos Scénic e Clio II.

Além das montadoras, que estão gerando cerca de 6.000 empregos diretos na região, muitas outras indústrias estão fincando ali seus logotipos. Elas vão desde a Companhia Siderúrgica Nacional, que acaba de inaugurar uma unidade de produção de aço galvanizado para uso na construção civil, passando pela francesa Soditech, que desenvolve sistemas de ponta para as indústrias aeronáutica, espacial e automotiva, até a americana Lucent Technologies, que fabrica sistemas de energia para telecomunicações em associação com a Inepar - um dos maiores grupos privados do Paraná, comandado pelo empresário Atilano de Oms Sobrinho.

Um dos motivos pelo qual todas essas empresas estão tomando o rumo de Curitiba, é que a cidade está a pouco mais de 4 horas do maior mercado consumidor do país. Apenas 408 quilômetros separam Curitiba de São Paulo. Um trecho considerado inferior, quando comparado com a cidade de São José do Rio Preto, que liga a capital do Estado.

Os investimentos na capital paranaense fizeram proliferar ainda pequenos negócios. Até panificadora com cardápio bilíngüe surgiu na cidade, e teve boa aceitação entre os estrangeiros que para lá se deslocaram para tocar os novos empreendimentos. Os restaurantes andam cheios e as mesclas de línguas ao redor das mesas do tradicional bairro italiano de Santa Felicidade se tornou corriqueira. A unidade regional da Amcham-Curitiba também serve como parâmetro: em oito meses de atividades, associou 140 empresas. “O Comitê de Legislação está funcionando e o de Telecomunicações e Tecnologia da Informação está sendo formado”, informa Silvia Goldstein, chefe da regional.

Os resultados dos novos investimentos são visíveis. Uma pesquisa feita com cinco montadoras, 25 fornecedores de primeira linha e mais 49 empresas mostra que em 2000 seu faturamento aumentou 80%, a média de empregos gerados passou de 79 para 95 e 56% conquistaram novos contratos.

Curitiba virou atraente também para empresas dos setores de comércio e serviços e se tornou a cidade com o melhor potencial de negócios entre as 100 pesquisadas pela consultoria Simonsen Associados em 2000. Há dois anos o Banco Mundial a considerava uma das capitais com melhor qualidade de vida no País. Agora ocupa o topo por ter apresentado o mais alto nível de melhorias no Índice de Condições de Vida (o ICV medido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com apoio do Bird).

Em 2002, a maior parcela dos turistas que visitaram Curitiba provinha do próprio Estado. O principal motivo da viagem desses turistas à capital paranaense foi a visita aos parentes e amigos, responsável por 36%. Os negócios representaram 32,7%. O lazer representou apenas 16,7% do total da demanda, como mostra o gráfico 5.

Segundo matéria lançada no Jornal Gazeta do Povo, em 10 de agosto de 2001, Curitiba e região metropolitana registraram um crescimento de 20% ao ano em número de hotéis. Essa mudança de perfil econômico iniciou com a chegada das Montadoras de Automóveis e das 52 Fornecedoras de Autopeças, levando Curitiba a ser considerada um grande pólo para o turismo de negócios.

Segundo informações colhidas do Jornal Gazeta do Povo, de 8 de julho de 2001 (caderno imobiliário), a capital paranaense é apontada como uma das cidades brasileiras preferidas por 500 executivos da América Latina para se fazer negócios, ficando atrás apenas para São Paulo. Segundo dados obtidos, os fatores que levam a atração por Curitiba é o alto nível educacional, a alta qualidade de vida, e a eficiência em telecomunicações.

3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO MERCADO HOTELEIRO

3.1 Mercado Alvo: Hóspede de Negócios

Como diz um ditado popular: “quem quer agradar a todos acaba por não agradar a ninguém”. Assim, as empresas foram abandonando o marketing voltado para as massas, e escolhendo segmentos específicos para atuarem, nos quais os consumidores diferem entre si em um ou mais aspectos.

A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os clientes diferem em seus desejos, no poder de compra, em localizações geográficas, nas atitudes e nos hábitos de compra. Para Kotler (1998, p. 226), um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado.

Para Cobra (1992, p. 278), o mercado é constituído de compradores, e esses compradores são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos de compra homogêneos é o grande desafio da segmentação de mercado.

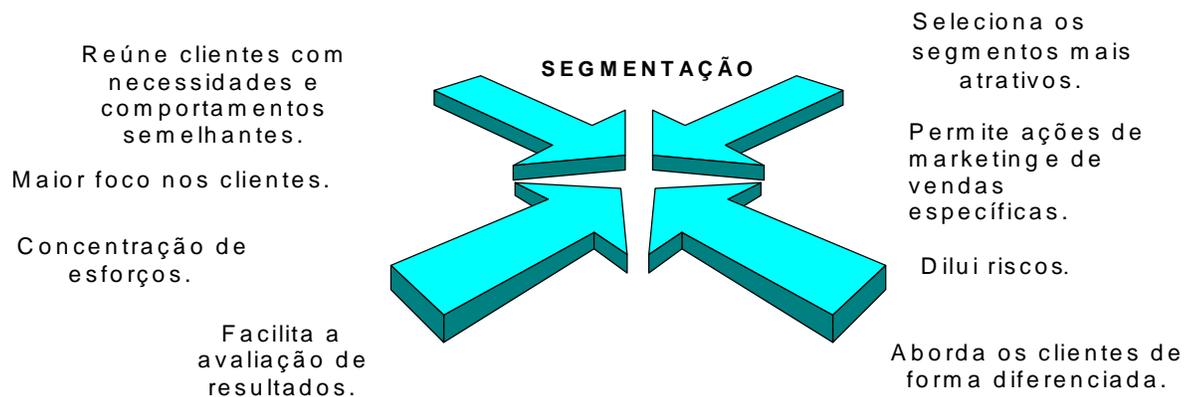


Figura 1: Processo de segmentação.

FONTE: MOREIRA (2001, p. 46).

O processo de segmentação de mercado gera inúmeras vantagens para a empresa como mostra a figura acima. Ele permite à empresa, chegar mais próxima das necessidades e desejos dos consumidores, ficando mais fácil trabalhar com o mercado.

Porém, antes de iniciar a segmentação, é preciso entender os objetivos desejados da empresa, determinando-se claramente quais os resultados esperados com a segmentação. Sem a adoção desses parâmetros, corre-se o risco de se encontrar saídas não muito favoráveis para a empresa.

Para Lickorisch & Jenkins (2000, p. 206), a análise SWOT levará a formulação da política ao planejamento de melhorias no produto. Porém, pode ser que as melhorias no produto venham naturalmente como resultado de uma definição da oferta ou do reposicionamento do produto no mercado.

A abertura de um hotel moderno ou *resort* em uma cidade, pode ser uma ameaça para os hotéis antigos. É provável que o novo estabelecimento atraia negócios. O resultado irá depender em grande parte de fatores externos, como o clima e o crescimento do mercado total. Entretanto, o hotel tradicional pode se concentrar em suas particularidades únicas: elementos históricos, charme antiquado e o atrativo para novos segmentos de mercado, como os visitantes estrangeiros (LICKORISCH & JENKINS, 2000).

Administrar a demanda em hospitalidade significa antes de tudo identificar as necessidades não atendidas e desejos não realizados do hóspede. Para isso, deve-se selecionar um *mercado alvo*, com o intuito de satisfazer igualmente todas as necessidades. Para Cobra (2001, p. 335), a hospitalidade é o *Calcanhar de Aquiles* de todo o marketing turístico. A viagem aérea ou rodoviária pode ter sido agradável, mas se o hotel não atender às expectativas do cliente, tudo vem abaixo.

O segmento de negócios representa atualmente o principal mercado para a indústria de hospitalidade, representando cerca de 65% da receita de hospedagem no mundo. Redes e hotéis independentes estão sempre e cada vez mais aperfeiçoando o marketing, para conquistar o lucrativo hóspede de negócios, bem como para torná-lo um cliente duradouro.

Para explorar com sucesso esse filão de receita, o empresário hoteleiro precisa posicionar o seu empreendimento com base nas necessidades desse tipo de hóspede, cada vez mais exigente. Concepção arquitetônica, tecnologia,

planejamento físico, estrutura de serviços e treinamento de pessoal, devem ser planejados para atender de forma competitiva a esse mercado.

Para Kotler (1998, p. 243), a empresa necessita primeiramente identificar suas oportunidades de segmentos de mercado, levando em consideração dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Após avaliar os diferentes segmentos, ela deverá decidir qual será o segmento que pretende visar, ou seja, qual será seu *mercado alvo*.

Selecionar um *mercado alvo* é recomendado devido à impossibilidade de um produto satisfazer igualmente às necessidades de todos os consumidores, visto que estes são diferentes, bem como, suas necessidades. Decorrente disto, as empresas estudam o mercado para selecionar segmentos aos quais possam servir, com maior competitividade e lucratividade.

Quando a empresa define um mercado ou *segmento alvo*, está proporcionando uma identificação melhor e mais clara das especificidades nas características do seu produto/serviço, pretendidas por um grupo particular de clientes que as desejam, possibilitando desenvolver um marketing direcionado.

No início da década de 80, nos EUA, a TOYOTA obteve os nomes dos clientes potenciais para seu novo automóvel Lexus. A TOYOTA queria capturar os compradores do Mercedes. Portanto, começou a coletar nomes de proprietários de Mercedes, a partir dos registros de automóveis, e a usar mala direta ou telemarketing para conseguir que esses consumidores passassem a considerar o Lexus em sua próxima compra.

O marketing direcionado proporciona vantagens para as empresas, pois identifica o *mercado alvo*, facilitando a análise dos consumidores, além de estender suas ações para o mercado potencial e analisar a concorrência para orientar uma proposta competitiva da empresa, possibilitando também avaliar as variáveis intervenientes que possam se configurar em ameaças ao seu negócio, desde o custo até as implicações éticas do processo.

O mercado de negócios é ocupado por empresas que têm como consumidores clientes que possuem um conjunto de necessidades diferenciadas e específicas. A empresa deve conhecer as abordagens de compras de seu cliente, levando em consideração as informações sobre suas necessidades. Tais necessidades têm inter-relação com suas necessidades específicas, como: sala para

reuniões, conferências e convenções, juntamente com os recursos tecnológicos de apoio.

O hóspede, normalmente tem pequena influência na escolha do hotel ou da tarifa a ser paga, pois, na maioria das vezes, a empresa organizadora da reunião ou da função não só escolherá o hotel como fará a reserva para ele. Nesse caso, depende mais da hierarquia do cliente na empresa e suas políticas de viagem, para determinar, ou não, a verba a ser gasta neste evento. Por sua vez, a empresa selecionará o hotel por sua infra-estrutura, salas para reuniões e recursos tecnológicos.

Os empreendimentos já existentes que decidirem focar esse segmento precisarão muitas vezes, realizar ajustes tais como: reforma, reestruturação dos serviços, qualificação dos empregados, reorganização de vendas, e assim por diante.

Antes de se voltar ao segmento de negócios e planejar ações para conquistar e atender a uma parcela dos hóspedes, o hoteleiro precisa saber como esse mercado está estruturado, bem como, conhecer as necessidades básicas desse hóspede, internacionalmente comuns.

O *Group Accor* em 1974 (HAMMER, 2002, p. 35) vendo que o mercado estava a caminho da saturação, inovou. Voltaram-se para um público jovem e ainda não próspero, que precisava de hotéis de padrão duas estrelas. Lançou o Íbis e o Formule 1, sendo que o Formule 1 é a categoria supereconômica, que reúne o máximo de funcionalidade por um preço mínimo.

3.2 Tipos de Hotéis

Através da distinção dos serviços prestados, bem como da localização geográfica, podem-se dividir os estabelecimentos hoteleiros em (BENI, 1998, p. 299):

- **Hotéis de Turismo e Lazer:** São direcionados à recepção de turistas individuais ou em grupo. Sua localização pode ser urbana ou rural. Geralmente estão localizados em regiões de forte atração turística, como balneários e regiões exóticas. Dispõem de áreas de lazer em maior quantidade que os demais. Assim, os clientes podem permanecer longo

tempo no hotel, participando de variadas atividades organizadas pelo próprio hotel. Dentro os hotéis de turismo mais representativos da categoria destacam-se os chamados *resorts*, os hotéis fazenda, os hotéis de estâncias hidrominerais e os hotéis ecológicos.

- **Lodge:** Conjunto de chalés, bangalôs ou cabanas, localizados em área de interesse turístico, onde é permitida a prática da caça, pesca e caminhadas ecológicas.
- **Pousada:** Opção hoteleira de pequeno a médio porte, que utiliza casas antigas, conventos, castelos, ou construções novas com estilo arquitetônico e serviços de acordo com as tradições regionais. Costuma permitir que o visitante preserve seus hábitos e ritmo de vida.
- **Apartment-hotel:** Opção de hospedagem que oferece uma combinação entre apartamento de residência normal e serviços de hotel. É amplo, permitindo hospedagem confortável para famílias ou grupos numerosos.
- **Flat:** Condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem, eventualmente, ser locadas a terceiros por tempo determinado.
- **Hotéis de Negócios ou para Executivos:** São hotéis voltados para o turismo de negócios. Os executivos, extremamente exigentes, não dispensam boa aparência no ambiente, preferem apartamentos amplos, necessitam de infra-estrutura de comunicações, serviços de secretaria, sala de reuniões e pessoal de serviço de alto nível. Os executivos escolhem seus hotéis levando em consideração a localização, conforto, qualidade dos serviços, recursos tecnológicos, facilidades e preços justos.
- **Albergues:** Forma econômica de hospedagem, dirigida normalmente para estudantes e pessoas de baixa renda, dispendo de cômodos individuais ou coletivos. Muito comum nos Estados Unidos e na Europa.

3.3 Tipos de Hóspedes

Os hóspedes podem ser classificados de acordo com a descrição a seguir (BENI, 1998, p. 302):

- a) **Hóspede da Terceira Idade:** Sua permanência é mais prolongada, geralmente viaja em grupos, necessita de atenção especial na programação dos passeios turísticos, nos equipamentos de hospedagem e

na alimentação. Os hotéis devem dispor de atendimento médico de plantão.

b) Hóspede de Negócios: São identificados três tipos básicos de hóspede de negócios, considerados internacionalmente comuns para a rede hoteleira. São eles:

- Hóspede Ermitão: Hóspede com nível gerencial sênior ou superior, dando preferência para um apartamento extremamente limpo, confortável e silencioso, com uma diária justa, porém, não necessariamente baixa. Não participa socialmente do hotel, prefere o aconchego do apartamento, utiliza *room service*.
- Hóspede Econômico: Hóspede com nível gerencial médio/vendedor. Voltado para “*budget*” de viagem econômica, gosta de amenidades grátis. Torna-se mais receptivo a programas de fidelidade, gosta de circular pelo hotel e freqüenta o bar para conhecer pessoas.
- Hóspede Fluente-extrovertido: Jovem, executivo de alto-nível, empresário, gerador de alta receita por apartamento, consumidor ativo dos serviços oferecidos. Freqüenta as áreas de lazer, restaurante e bar. Adora ser tratado com “mimos”.

c) Hóspede Religioso: São hóspedes potenciais, assumem comportamento de consumo no hotel semelhante aos demais hóspedes.

d) Hóspede Turista: Permanece no hotel por três dias aproximadamente, não é muito exigente, busca cama confortável e um bom banho. Não efetua grandes gastos nos serviços oferecidos pelo hotel como restaurante, lavanderia e *frigobar*.

3.4 Tipos de Serviços Prestados

A atividade hoteleira tem os mesmos objetivos que qualquer outra atividade comercial, a diferença está em que os hotéis vendem serviços. Um quarto limpo e atraente, uma recepção eficiente e um excelente restaurante repercutem no conceito que os hóspedes formarão do hotel.

Prestar serviços de qualidade em um mercado competitivo, obriga a aumentar continuamente a satisfação do cliente. Entretanto, pesquisas recentes indicam que

satisfazer os clientes não basta para retê-los, pois mesmo os clientes satisfeitos “mudam de amores” com muita facilidade, visto que, os modelos de satisfação dos clientes costumam ser bastante complexos, variando desde a prestação do serviço até o seu custo.

As pesquisas feitas com empresas prestadoras de serviços ainda revelam, que atender as necessidades com base na confiança melhora a fidelidade até certo ponto, pois a realização da satisfação de necessidades é um processo dinâmico, e os níveis de necessidades aumentam sempre. Outro fator é a identificação das necessidades, que varia de uma pessoa para outra, de acordo com o grau de emoção e de importância; elas são muitas particulares e não apresentam um referencial.

Para que se possa superar as expectativas dos clientes, deve-se considerar que o encantamento origina-se na gestão de três necessidades básicas: segurança, auto-estima e tratamento justo. Pois, os clientes antes de serem clientes são pessoas, então, as pessoas consideram suas necessidades básicas de vida mais fundamentais do que suas expectativas específicas como consumidores.

O comportamento dos clientes segue suas necessidades e expectativas. As expectativas podem ser satisfeitas; as necessidades continuamente atendidas resultam na melhoria do bem-estar. O fracasso em atender às expectativas pode gerar desapontamento, e conseqüentemente a perda do cliente.

Conhecer o comportamento do consumidor, suas expectativas e motivações são elementos fundamentais para o Hotel. Pois, elas fornecem dados do que o hóspede valoriza, busca e espera encontrar, permite criar produtos em função dos requisitos e características da demanda (VALLS, 1996, p. 149).

Maslow (*apud* COBRA, 1992, p. 217-219) tentou explicar por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. Por que uma pessoa gasta tempo e energia consideráveis em segurança pessoal, enquanto outra está preocupada com a opinião de terceiros?

A resposta para Maslow é que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Primeiro uma pessoa satisfaz uma necessidade mais urgente, passando para a próxima necessidade.

Valls (2001, p.150) continua afirmando que cada consumidor tem um conjunto único de expectativas sobre a experiência turística que espera viver. A satisfação do consumidor se deriva de diferentes prestações de serviços, que são únicas em um determinado tempo e em determinada situação.

Estas teorias vêm ajudar os profissionais de marketing a entender como vários serviços se ajustam aos planos, metas e vidas dos clientes potenciais. Por exemplo, considerando-se as necessidades de um casal que decide passar um fim de semana em um hotel: eles podem estar buscando uma atmosfera agradável e tranqüila, evitando infra-estrutura para crianças e grandes convenções. Um hotel ou uma pousada que pretende atender a esse mercado, deve procurar o que esse casal busca e o que deseja evitar.

Uma pesquisa realizada pela ABIH (2001), mostra dados importantes referentes aos setores que mais se destacam para o hospede de negócios no que se refere à qualidade dos serviços em um hotel. O serviço de quartos fica com 80%, a recepção com 40%, o restaurante 30% e o atendimento com 40%. Estes dados demonstram claramente o peso que cada hospede de negócio deposita nos departamentos de hospedagem.

A estrutura organizacional hoteleira seja ela qual for à categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, é fundamental para suprir as necessidades dos hóspedes; ela pode ser visualizada de uma maneira simples e esquemática em 4 grandes setores: o de alimentos e bebidas, governança, recepção e de segurança.

Dando continuação na interpretação clássica da teoria de Maslow aplicada ao turismo, mais duas necessidades destacam-se: as necessidades de auto-realização e segurança. Na primeira necessidade, os clientes buscam sempre satisfazer em qualquer ato, as necessidades físicas básicas (dormir, comer, etc.), podendo o nível dessa satisfação variar do mínimo ao mais elevado nível de refinamento. Na segunda necessidade, a de segurança, pensamos no hóspede do hotel. Ele não conhece suas necessidades de segurança, até que ocorra uma violação ou um roubo, por exemplo.

3.4.1 Alimentos e Bebidas

Segundo Castelli (2001, p. 293), a área de alimentos e bebidas – A e B, dentro da estrutura organizacional e funcional do hotel, é a mais complexa. Tem se constituído num verdadeiro “Calcanhar de Aquiles”, porque nesta área, as despesas com mão-de-obra são aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo setor.

Os alimentos e bebidas representam uma linha muito importante para o hotel, devido a sua contribuição para o aumento da receita. A maioria dos hotéis oferece serviço de alimentos e bebidas nos quartos, ou seja, *room service*. Costuma-se colocar menus nos quartos, em geral os mesmos dos restaurantes ou simplificados. O serviço de quarto é muito requisitado para o café da manhã, mais que para qualquer outro tipo de refeição. Outra característica dos hotéis é a existência de um bar.

Os serviços de alimentação são mais diversificados nos hotéis de luxo, mas os estabelecimentos com categoria inferior também contam com restaurantes, serviços de *coffee shop*, dentre outros serviços de alimentação e bebidas.

3.4.2 Governança

Para Castelli (2001, p. 205), o hotel tem como missão essencial acolher o viajante. Isso significa alojá-lo da maneira mais confortável possível. Portanto, ao abordar-se o setor da governança, tratar-se-á, sem dúvida, da própria essência da empresa hoteleira.

Entrar num quarto limpo e arrumado é o mínimo que o hóspede espera do hotel depois de um dia inteiro de passeio ou de trabalho; nesse momento, nada é melhor que um bom banho e uma cama confortável. É aqui que entra a vital importância dos serviços da governança, pois, estas e outras características é que determinam o sucesso de um empreendimento hoteleiro.

Os grandes hotéis contam com um departamento de governança perfeitamente organizado, dirigido por uma governanta executiva que dispõe de alguns ajudantes, tais como: várias supervisoras, uma encarregada de rouparia, um supervisor de limpeza e um chefe de lavanderia.

A camareira maneja uma ampla variedade de aparelhos e de apetrechos, tais como: roupa de cama, artigos de banho, papéis, lustre-móveis, cinzeiros, caixinhas de fósforo, menus de serviços de quarto, etc. A lista poderia ampliar-se a ponto de

incluir todos os artigos que se encontram em um quarto de hotel. Por exemplo, as camas necessitam de troca constante de roupa, ou seja, lençóis e fronhas que são lavados e passados com muita freqüência e, por conseguinte, se gasta com maior rapidez. Faz-se necessário providenciar roupa de cama nova com mais freqüência, para que o estoque não se reduza ao mínimo estabelecido.

Apesar das camareiras terem um contato limitado com os clientes, estes costumam pedir-lhes que arrumem seus quartos em um momento determinado, ou dizem que não desejam ser importunados. Atualmente, os hotéis dispõem de cartões que o cliente pode pendurar na maçaneta da portas. Além disso, os clientes freqüentemente solicitam às camareiras objetos, bem como, ao anoitecer as mesmas arrumam as mantas da cama, de tal forma que ofereçam um aspecto sugestivo.

Para conquistar a fidelidade dos hóspedes, a maior responsabilidade é do departamento de governança, haja vista que o cliente está cada vez mais exigente, devido aos aumentos de ofertas de outros hotéis, que lhe possibilitam novos referenciais de preços e serviços.

3.4.3 Recepção

O Hotel é um todo, um sistema. Embora todas as partes que compõem o sistema sejam importantes para o seu perfeito funcionamento, algumas assumem maior relevância. Uma delas é a recepção. O cliente é recebido pela recepção e mantém-se permanentemente em contato com ela durante suas estadia; e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços (CASTELLI, 2001).

Castelli (2001, p.161) continua acrescentando que o *hall* da recepção deve oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável quanto a dimensões, decoração, equipamentos e apresentação do pessoal que ali trabalha. Pois, a imagem que o pessoal da recepção projetar aos clientes será de vital importância para o prestígio do hotel.

Cabe ao pessoal da recepção esmerar-se (CASTELLI, 2001, p.163):

- No zelo pela aparência pessoal;
- Na cortesia;
- Na cooperação;

- Na discrição;
- Na honestidade, lealdade e responsabilidade.

Neste tipo de empreendimento deve-se prestar muita atenção nesta parte do Hotel, colocando sempre pessoal altamente qualificado, bem como, pessoas sensíveis, ágeis e educadas, se detendo também na decoração, que deve passar uma imagem refinada e impessoal do ambiente, deixando o hóspede à vontade e seguro.

3.4.4 Segurança

O setor de segurança é extremamente fundamental para um hotel. Este é formado por um oficial de segurança e um corpo de agentes de segurança que estão subordinados a ele, cujo número varia conforme o tamanho de hotel. Os seguranças recebem treinamento especial, conhecem todas as leis estaduais e municipais relacionadas aos hotéis, bem como, devem apresentar uma estrutura de personalidade equilibrada.

As principais atividades realizadas pelos agentes de segurança são: proteção contra qualquer dano (tanto para os hóspedes quanto para o hotel); e vigilância (evitar roubos nos quartos ou no estacionamento, bem como prevenir contra incêndios e clientes escandalosos).

Em virtude do exposto, fica evidente que todos os serviços descritos contribuem para se alcançar a tão sonhada vantagem competitiva, pois com empregados altamente treinados e qualificados para desempenharem tais funções, o Hotel certamente irá alcançar altos níveis de produtividade e qualidade, com a conseqüente satisfação e fidelização da clientela.

4 COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA: CONCEITOS ESSENCIAIS

A moderna história do comércio dos Estados Unidos começa, aproximadamente nas décadas de 1820 - 1830 (ANSOFF, 1990, p.31), com a construção de uma rede de canais e, em seguida, de um sistema ferroviário de um extremo ao outro da nação, desencadeando um processo de unificação econômica do país. Por volta de 1880 - 1900, estava montada uma moderna infra-estrutura industrial. Este período tornou-se conhecido como a “Revolução Industrial”, foi um período de extraordinária turbulência estratégica.

Ansoff (1990, p.43) abordou a turbulência do ambiente no século XX, destacando que os principais eventos no ambiente das OSAs (*Environmental Serving Organization*) tornaram-se progressivamente novos, mais onerosos para serem enfrentados, mais rápidos e difíceis de serem previstos. Ansoff (1990, p. 58) destacou que a agressividade estratégica de uma organização estava relacionada com o potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória e inovadora para alcançar o sucesso.

Para Porter (1989, p. 10), a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Os mercados eram na maioria deles protegidos, e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, as rivalidades eram menos intensas.

Em um cenário de economia globalizada, a competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas. A competitividade mostra a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias competitivas que lhe permitam permanecer de forma duradoura e sustentável no mercado.

Segundo Porter (1989, p. 13), o exame de qualquer economia nacional aponta que há diferenças no êxito de suas indústrias, que são conceituadas pelo autor como um grupo de competidores que produzem mercadorias e serviços que competem entre si. A vantagem nacional encontra-se, portanto, concentrada em indústrias limitadas ou em segmentos específicos de indústrias. Desse modo, as indústrias e segmentos de indústrias passam a se constituir num foco de sua investigação.

Assim, percebe-se que a premissa adotada pelo autor é de que as empresas de determinado país escolhem uma estratégia melhor que as demais para competir em um segmento específico, e que o país-base desempenha papel fundamental no sucesso, no decorrer do tempo. Com o intuito de se obter o sucesso competitivo, a empresa deve buscar vantagem competitiva através de menores custos ou da diferenciação.

Um fator de competitividade só se transforma em vantagem competitiva quando os clientes reconhecem que naquele fator, a empresa possui uma posição diferenciada de seus concorrentes. A competitividade de uma empresa depende da sua capacidade de criar produtos que os clientes necessitam, mas ainda não imaginaram.

Porter (1989, p. 27) continua afirmando que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos demais participantes, mas também, da economia subjacente e de algumas forças competitivas que vão além dos combatentes estabelecidos.

Para Porter (1989, p. 3), o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, como é o caso da indústria hoteleira, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas como demonstra a figura a seguir.

A figura 2 mostra claramente as manobras do setor para posicionar-se entre os atuais concorrentes e, que o objetivo do estrategista é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças, ou de influenciá-las em seu favor.

Para Porter (1989, p. 4) as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, custos e o investimento necessário para mantê-la. O poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que ameaça a sua substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e dos outros insumos.

A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fabricação e desenvolvimento de produtos ou serviços, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrantes determina até que ponto as empresas que já estão no mercado, irão conquistar o valor criado por elas para clientes entre si próprias, passando este valor para clientes na forma de preços baixos.

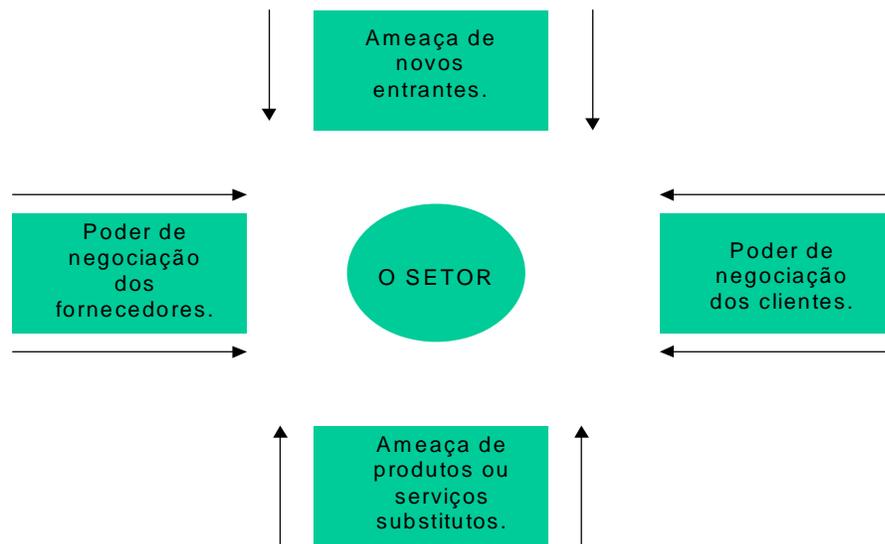


Figura 2: Forças que governam a competição num setor.

FONTE: PORTER (1999, p. 28).

Portanto, a figura 2 mostra claramente as manobras do setor para posicionar-se entre os atuais concorrentes e, que o objetivo do estrategista é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças, ou de influenciá-las em seu favor.

Para Porter (1989, p. 4) as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, custos e o investimento necessário para mantê-la. O poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que ameaça a sua substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e dos outros insumos.

A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fabricação e desenvolvimento de produtos ou serviços, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrantes determina até que ponto as empresas que já estão no mercado, irão conquistar o valor criado por elas para clientes entre si próprias, passando este valor para clientes na forma de preços baixos.

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado (PORTER, 1999, p. 29). A seriedade de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes.

São seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada:

- Economia de escala;
- Diferenciação de produto;
- Exigências de capital;
- Desvantagens de custo, independentemente do tamanho;
- Acesso a canais de distribuição;
- Política governamental.

Outros fatores relevantes são as expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes, o que também influenciará na decisão sobre a entrada no setor. Para Porter (1989, p. 31) a empresa provavelmente pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos já tiveram expulsado novos entrantes anteriormente ou se:

- Os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor;
- Os concorrentes estabelecidos parecem dispostos a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado;
- O crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

Do ponto de vista estratégico, há dois outros aspectos importantes a se observar sobre a ameaça de entrada (PORTER, 1989, 34). Primeiro é a própria mudança de entrada, à medida que se alteram estas condições. Segundo são as

decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor, podendo vir a exercer um forte impacto sobre as condições determinantes da ameaça de entrada.

Para Porter (1989), os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Sendo assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros.

Segundo Day (1999), uma forma de ganhar a competição em determinado setor do mercado, é através do monitoramento dos concorrentes (analisar o ambiente competitivo), da antecipação das ações e reações dos concorrentes, da formulação de estratégias competitivas dinâmicas, e da escolha das melhores.

Para Porter (1989, p. 38), é preciso possuir uma análise detalhada da concorrência para se obter sucesso no mundo dos negócios. Isso implica identificar quem são os concorrentes e como eles atuam, o que estão fazendo e o que podem fazer, quais as estratégias atuais, quais são as suas principais forças motrizes e capacidades, além de prever quais serão suas metas futuras.

A principal vantagem de uma organização orientada para o mercado é o aumento dos lucros, devido ao melhor desempenho. Pesquisas atuais (DAY, 1999, p. 26) mostram que empresas orientadas para o mercado, são 31% mais lucrativas do que as empresas voltadas para si mesmas, ao passo que aquelas que são orientadas para os clientes e não dão atenção aos concorrentes, são 18% mais lucrativas do que as empresas voltadas para si mesmas. O mesmo estudo não conseguiu identificar as razões precisas da lucratividade.

É claro que a visão míope de querer simplesmente vencer os concorrentes a qualquer custo é destrutiva, e é uma receita segura para preços ou guerras promocionais que corroem os lucros. Podemos comparar a rivalidade competitiva como um jogo de xadrez multidimensional, no qual o tabuleiro muda constantemente de tamanho e forma; surgem novos jogadores e as regras se alteram de acordo com as exigências dos clientes. As empresas orientadas para o mercado são especialmente competentes para prever os movimentos das concorrentes, de iniciativa própria ou reativa.

O Setor Hoteleiro ilustra tanto o tamanho do desafio quanto o retorno potencial de uma capacidade mais elevada de relacionamento com o mercado. Existem barreiras para serem superadas: a escolha do hotel é muitas vezes, realizada por considerações de localização e conveniências. Quase todos os hotéis do mesmo nível, copiam-se uns aos outros, e compram estabelecimentos concorrentes; a escolha de onde ficar pode ser feita por um terceiro, como agente de viagens ou secretária; ou simplesmente por falta de outras alternativas disponíveis.

Apesar desses desafios, a *Canadian Pacific Hotels - CPH*, com 27 hotéis de qualidade em todo o Canadá (DAY, 1999, p. 128), tem se mostrado diligente na obtenção de lealdade.

A *CP Hotels* possui com seus clientes do clube de hóspedes freqüentes, o compromisso de sempre fazer esforços extraordinários para satisfazer suas preferências por tipo de cama, localização no hotel (andar baixo ou alto), e todos os outros confortos.

A empresa já dispunha de Centro de Convenções, de sala de reuniões e de viagens de grupos. Porém, desejava sobressair-se com viajantes de negócios. A *CPH* começou então, investindo em profundo aprendizado a respeito deste segmento, para descobrir o que mais iria satisfazer seus clientes.

Para conseguir desenvolver esta estratégia, a empresa começou mapeando cada etapa da “experiência do hóspede”, do registro, e do manobrista até o acerto de contas. A seguir, ela procurou saber o que tinha de ser feito para cumprir o compromisso do serviço personalizado. Que serviços deveriam ser oferecidos? Que processos eram necessários? O que o pessoal precisava fazer ou aprender para que o processo funcionasse sem falhas.

A empresa se deparou com o obstáculo de lidar com grandes grupos; pois essas qualificações não se faziam mais necessárias para satisfazer executivos que não queriam ser entrevistados todas as vezes que se registravam no hotel. A estrutura funcional foi mudada para que cada hotel tivesse um defensor de clientes com ampla autoridade transfuncional para garantir que o hotel vivesse de acordo com seu ambicioso compromisso. Por último, foram adotados sistemas e incentivos para assegurar que cada estabelecimento funcionasse de acordo com o compromisso, e que o desempenho satisfizesse ou superasse os padrões.

Depois de implantadas essas mudanças, a participação da *CP Hotels* na hospedagem de viajantes de negócios subiu 16%, embora o mercado como um todo

tivesse crescido apenas 3% e a *CP Hotels* não tivesse feito nenhum acréscimo à sua rede. Por todas essas medidas, a *CP Hotels* está conquistando maior fidelidade do seu segmento alvo (DAY, 1999, p. 128).

Quando a *CP Hotels* (DAY, 1999, p. 128) se preparou para conquistar uma vantagem competitiva com viajantes de negócios, ela desenvolveu os três elementos de aptidão de relacionamento com o mercado. Primeiro, ela mudou sua orientação, do procedimento de necessidades do grupo, para necessidades individuais. Eram necessárias uma nova mentalidade e novas normas de apoio. Segundo, a *CP Hotels* investiu em conhecimento e qualificações específicas de relacionamento, os quais foram embutidos em suas bases de dados, rotinas e procedimentos. Terceiro, a empresa realinhou a organização em torno de processos baseados em equipes que intercambiam funções. Todos esses elementos atuaram em conjunto para oferecer valor superior ao cliente.

Em um recente artigo publicado na Revista *Management*, por Gary Hamel (2002), a vantagem competitiva é hoje mais importante do que a vantagem comparativa entre as nações. A medida de competitividade de uma empresa não é a capacidade de competir nos Estados Unidos, na Europa ou em qualquer outro lugar, mas sim a de transformar seu setor para que gere nova riqueza.

Segundo Kotler (2000, p.100), uma coisa é perceber as oportunidades atraentes do ambiente; outra, é ter competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, cada empresa deve avaliar periodicamente suas forças e fraquezas de cada negócio.

Toda empresa deve ter condições de identificar quais são seus pontos fortes e fracos, pois são cruciais para o plano estratégico (PORTER, 1989, p. 40). Estes fornecem condições para desenvolver um plano de ação, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas, proporcionando equilíbrio das forças através de manobras estratégicas, melhorando dessa forma a posição da empresa e até mesmo a antecipação de mudanças, através da escolha de uma estratégia adequada, antes de seu reconhecimento pelos concorrentes.

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é um instrumento precioso para qualquer empresa, pois leva a formulação da política e ao planejamento de melhorias no produto ou serviço. Para Kotler (2000), a análise

SWOT é uma forma de se fazer o diagnóstico estratégico e de definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa.

Cada elemento da palavra SWOT fornece uma análise:

- *Strengths* – pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
- *Weaknesses* – pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação as concorrentes.
- *Opportunities* – oportunidades: aspectos positivos que elevam a vantagem competitiva da empresa.
- *Threats* – ameaças: aspectos negativos da empresa que comprometem a vantagem competitiva.

Os pontos fortes e os pontos fracos apresentam o perfil de ativos e as qualificações da empresa em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica e identificação de marca. Os valores pessoais de uma organização apresentam as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação das estratégias escolhidas. Estes pontos fortes e fracos quando combinados com os valores, determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar para obter sucesso.

Para Kotler (2000, p. 98) as oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua *atratividade* e com sua *probabilidade de sucesso*. O sucesso de uma organização depende não só das características de seus negócios atenderem aos requisitos-chaves de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva.

As empresas orientadas para o mercado são competentes em prever alterações no mercado e novas oportunidades, como também em agir antes dos concorrentes. Elas não estão preocupadas apenas em perceber as necessidades dos clientes, mas também em prever os movimentos das rivais no mercado. Um exame detalhado do concorrente deve levar em conta uma análise de capacitação financeira, organizacional e produtiva.

Para tanto, toda organização orientada para o mercado, necessita apresentar abertura a tendências e fatos que representem oportunidades de mercado. Elas utilizam os seguintes dispositivos para abrir sua “mente coletiva” a novas

informações que possam antever oportunidades e novas ameaças da concorrência, e a prever com maior precisão como o mercado irá reagir a mudanças na estratégia (DAY, 1999, p. 90):

- Criam um espírito de pesquisa com mente aberta;
- Analisam cuidadosamente as ações dos rivais;
- Ouvem o pessoal nas linhas de frente;
- Buscam necessidades latentes;
- Exploram ativamente a periferia do mercado;
- Incentivam a experiência contínua.

Para prever a possível ação futura dos rivais, é preciso diagnosticar toda a gama de recursos que eles estão habilitados a utilizar em uma eventual guerra de mercado. Para Porter (1989), entender o que o concorrente pode fazer, significa identificar a ligação histórica ou emocional com determinados produtos ou serviços.

A base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a *vantagem competitiva sustentável*. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com os concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar melhor com seus concorrentes.

Os limites externos são determinados pela organização e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da organização definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e suas recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a organização, da política governamental, dos interesses sociais, e de muitos outros.

Empresas orientadas para o mercado em geral são mais lucrativas que suas rivais, uma conclusão que tem sido corroborada por uma variedade de medidas e métodos. São vários os benefícios da orientação para o mercado:

- **Eficiência superior em custos e investimentos:** Os clientes leais são mais lucrativos que os outros.

- **Satisfação dos empregados:** Empregados satisfeitos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação dos clientes.
- **Neutralização da concorrência:** Com clientes altamente satisfeitos, a empresa ergue barreiras a mudanças que os concorrentes não podem transpor facilmente.

Uma empresa orientada para o mercado está mais apta para compreender e sentir as oportunidades emergentes, para prever os movimentos dos concorrentes e para tomar decisões. Estas são mais competentes em prever alterações no mercado e novas oportunidades, como também em agir antes dos concorrentes. Preocupam-se em perceber as necessidades dos clientes, como também em prever os movimentos das rivais no mercado.

Para Hamel (2002, p. 34), a mudança descontínua, o capitalismo sem ficção, novos competidores, convergência de estratégias e ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos, são fatores que tendem a minar o sucesso das atuais estratégias. Assim, a inovação deve passar a ser o valor máximo das empresas. Uma forma de encontrar oportunidades de mercado é, ficar viciado em buscar novidades. Outra que é fundamental, é de se colocar na “pele” do cliente.

4.1 CLASSIFICAÇÕES DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia tem sido amplamente discutido por vários autores, com o intuito de auxiliar no entendimento de qual estratégia poderá ser utilizada para determinada empresa, frente a uma economia globalizada, num mercado altamente competitivo e mutável.

Segundo Zaccarelli (2002, p. 41), para responder à pergunta “O que é estratégia?”, as pessoas podem recorrer a dicionários ou livros que possuem as consagradas frases definidoras de estratégia. O autor pontua que fica difícil obter uma definição rápida e boa de estratégia, devido à amplitude deste conceito. As definições ficam mais completas quando se mostra o que é o oposto de *bom* – ruim – e o seu superlativo – *ótimo*.

Para Zaccarelli (2002, p. 43), a característica básica dos problemas de estratégia é a existência de oponentes com reações imprevisíveis. Se o oponente

tivesse reações previsíveis, então o problema passaria ao campo da lógica, devendo assim ser resolvido. O autor dá continuidade, esclarecendo que o estrategista deve tentar mapear todo o repertório das possíveis reações do oponente.

Zaccarelli (2002, p.47) coloca que existem apenas dois tipos de ações estratégicas: as interativas, com reações imprevisíveis, e as lógicas. As ações lógicas devem ser precedidas por decisões lógicas. As situações imprevisíveis não podem ser resolvidas por lógica pura, e então, resta a decisão por estratégia.

Dando continuidade as colocações de Zaccarelli (2002, p. 52), ele define as origens da estratégia, que são três:

- **Origem emergente:** como o próprio nome sugere, ela surge na vida do executivo, sem que nem mesmo se tivesse proposto a pensar no problema da estratégia. Ou seja, em uma situação que ele não sabe ou não pode recorrer a lógica para decidir, ele recorre a sua memória, procurando lembrar-se de situações e decisões similares no passado.
- **Regras aprendidas em livros:** um exemplo de regra retirada de livro é: “se a liderança é altamente recompensadora, o líder deve copiar a estratégia do seu mais importante oponente”. O risco das regras aprendidas em livros é de o aprendizado ser incompleto e o executivo decidir aplicar regras de maneira inadequada por não ter entendido completamente.
- **Estratégia decidida após estudo:** é baseada em *empreender tanto esforço quanto possível para definir a estratégia da empresa*. Ela pode ser tanto formalizada (escrita) ou decidida continuamente.

Zaccarelli (2002) apresenta duas estratégias fundamentais para as empresas que desejam manter sua vantagem competitiva. Uma delas é a estratégia voltada para o cliente, também conhecida como estratégia de marketing, onde o ideal da estratégia é conhecer tudo sobre os determinantes da preferência dos clientes, tanto os aspectos racionais como emocionais, os conscientes e os inconscientes (ZACCARELLI, 2002, p. 147). A outra estratégia é voltada para a mudança no negócio, onde se deve procurar entender o seu negócio e quais são os outros negócios da teia de que participa (ZACCARELLI, 2002, p. 171).

Segundo Zaccarelli (2002, p. 179), a estratégia pelos clientes e pela mudança no negócio são estratégias básicas, não vindo a cobrir todas as necessidades, faltando estratégias complementares, que são:

- **Estratégia de Intento:** caracteriza-se pelo estabelecimento de uma meta para longo ou curto prazo, atendendo às seguintes condições:
 - a) O intento deve ser ambicioso;
 - b) Deve constituir um “motor motivacional”, catalisador das ações da empresa;
 - c) Deve permanecer imutável e ser de longo prazo;
 - d) Precisa ser apoiado por um plano de ações, realizado ocasionalmente.
- **Estratégia de Preempção:** considera que existe uma melhor posição competitiva para quem preenche todo o mercado com o seu produto em uma região, e, assim cria dificuldades para o concorrente.
- **Estratégia de Oportunidades:** a empresa vive disputando e conseguindo, eventualmente, condições especialmente favoráveis em certos períodos, mas, fora desses períodos, baixa sua atividade ao mínimo possível no aguardo de melhores tempos. Este é um caso típico da hotelaria da Bahia, que tem o seu desempenho na temporada de verão, principalmente no carnaval. Na Europa, especificamente Espanha, a Ilha de Palma de Mallorca chega a lacrar seus hotéis, reabrindo somente na medial e alta temporada.
- **Estratégia de Pró-proteção:** visa conseguir protetores externos à empresa. O preferido é o governo, cujas ações podem ser influenciadas por “lobistas” que defendem os interesses de certos grupos empresariais.
- **Estratégia de Reação:** consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos competidores, existindo até mesmo uma pré-decisão de agir em função do que os competidores realizaram. As empresas que a utilizam se colocam como vigilantes dos movimentos estratégicos dos concorrentes, de forma que podem reagir rapidamente, anulando ou compensando os efeitos.
- **Estratégia de Sinalização:** toda a empresa emite sinais que são percebidos pelos competidores como indicadores dos próximos lances do jogo competitivo. Até mesmo a ausência de sinais pode ser interpretada como algum significado para o jogo competitivo.
- **Estratégia de Cooperação:** é quando a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupar-se com o retorno financeiro que sua ação pode

lhe trazer, mas com algum outro ganho provável e não mensurável. A ação é totalmente altruísta e ilógica para quem raciocina apenas com lucros imediatos.

- **Alianças Estratégicas:** São muito importantes para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Mesmo assim, ela deve ser colocada como uma estratégia complementar, visto que é normal haver formação de alianças entre empresas que já possuem vantagens competitivas e que desejam complementá-las.
- **Estratégia de Agressão:** é utilizada por meios ilícitos para prejudicar outros competidores ou para extrair algum benefício. Evidentemente a empresa agressora não reconhece a autoria da agressão, o que dificulta a seleção de exemplos reais.
- **Estratégia de Desinvestimento:** requer o encerramento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou gerar novas vantagens competitivas. Nem todos os desinvestimentos são decididos por razões estratégicas, mas sim por razões lógicas, não vindo a alterar as interações com o exterior da empresa, tais como concorrentes, clientes e consumidores.
- **Estratégia de Investimentos:** esta estratégia exige aplicação de recursos financeiros, sendo o complemento de outras estratégias.
- **Estratégia de Imitação:** é impossível uma empresa ser inventora de tudo o que faz (produtos, processos e serviços). Por isso, o importante é inventar apenas o que garante ou complementa a base do sucesso da empresa, o restante deve ser imitado.

Zaccarelli (2002, p.193) conclui que algumas estratégias complementares são entre si incompatíveis, como as de agressão e cooperação. De uma forma geral pode-se afirmar que uma estratégia complementar forte dá personalidade a uma empresa. Dois hotéis por exemplo, podem diferir entre si de forma clara porque um decidiu dar ênfase à estratégia de preempção, ao passo que o outro decidiu dar pouca ênfase.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 17), definem o conceito de estratégia dos 5 P's, como sendo: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Esta definição, apesar de não contemplar todas as possibilidades de utilização do

conceito de estratégia, permite a compreensão de como a maior parte das organizações enxerga e faz uso do termo.

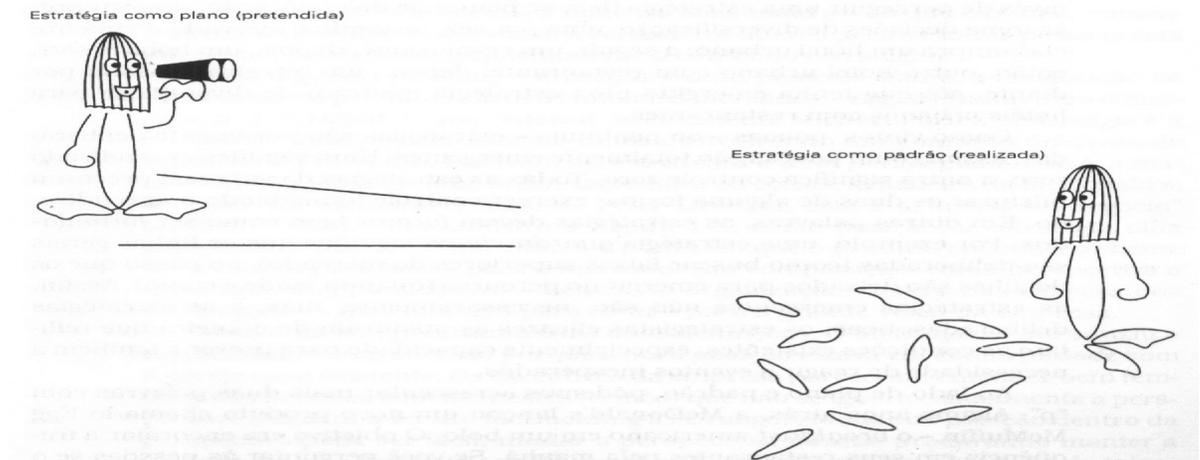


Figura 3: Comparativo de Estratégias

FONTE: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000, p. 17).

Como plano, a estratégia representa uma direção ou curso de ação para o futuro, um caminho para se atingir um objetivo. Como padrão, a estratégia é consistência ao longo do tempo. A figura 3 compara a estratégia como plano, o olhar para o futuro; e a estratégia como padrão, o olhar para o passado.

Ambas as definições são válidas, as empresas desenvolvem planos para seu futuro, e também extraem padrões de seu passado. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 18), chamam uma de estratégia pretendida, e a outra, de estratégia realizada.

O conceito de estratégia geralmente utilizado é a do plano (estratégia pretendida), porém, muitas das estratégias pretendidas não são realizadas, enquanto que as estratégias realizadas podem ter sido originadas pelas pretendidas, ou por estratégias que tenham surgido ao longo do processo (estratégia emergente), conforme demonstra a figura abaixo:

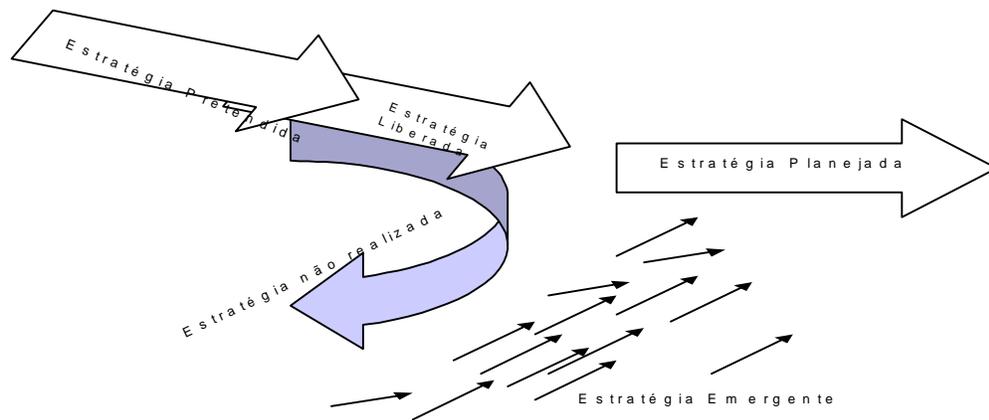


Figura 4: Percurso para obtenção da estratégia realizada.

FONTE: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000, p. 19).

Qualquer organização tem objetivos a longo prazo, e outros, a mais curto prazo. Para alcançar um objetivo de longo prazo, é necessário se realizar primeiro, uma vasta série de objetivos de curto prazo. Mas, há que se ter muito cuidado para não investir tempo e recursos em objetivos de curto prazo, que não levarão a alcançar os objetivos de longo prazo.

Há, portanto, uma certa hierarquia que vai desde uma visão alargada do que a organização deverá ser, passando, depois, por um conjunto de objetivos mais detalhados, descrevendo a missão da organização, e acabando nos chamados objetivos estratégicos, com um grau de especificação mais elevado. Esta hierarquia de objetivos é a base de todo o processo de gestão estratégica.

As estratégias pretendidas deverão funcionar como linhas mestras para a forma como a organização trabalha para alcançar as suas finalidades. Estas linhas mestras tomam a forma de políticas ou de planos. Basicamente, as políticas são linhas mestras que indicam limites ou restrições sobre aquilo que se quer conseguir. Os planos têm a ver com os meios usados para se chegar a certos fins. Como o tempo é crítico, o tempo é freqüentemente explicitado ou implicitamente citado.

Ao contrário das estratégias pretendidas, que se focam nos aspectos futuros, as estratégias realizadas referem-se ao passado. Apesar de se considerar que teoricamente, uma estratégia pretendida é bem sucedida se for implementada e realizada na sua totalidade (estratégia deliberada), podem ser bastante diferentes das que realmente se realizam. Na prática, o que acontece freqüentemente, é que a

estratégia original é alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer devido a inesperados obstáculos, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia.

Ou seja, raramente se vê uma estratégia sobreviver na sua forma original. As partes (planos) que não chegam a ser realizadas chamam-se *Elementos Não-Realizados* e, os novos elementos que surgem durante a realização, são chamados de *Estratégias Emergentes*, produzindo um produto final, que é a combinação das estratégias deliberadas com as estratégias emergentes.

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 22), sempre que se falar em estratégia, para cada vantagem associada haverá também uma desvantagem associada, como retrata a tabela abaixo.

Tabela 6: Estratégia: Vantagens e Desvantagens

| | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|----------------------|---|---|
| FIXA A DIREÇÃO | Mapea o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente. | Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas; pode levar à colisão com um <i>iceberg</i> . |
| FOCALIZA O ESFORÇO | Promove a coordenação das atividades, ou seja, faz com que as pessoas focalizem os esforços para a mesma direção. | Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades, levando uma determinada estratégia a tornar-se embutida na organização. |
| DEFINE A ORGANIZAÇÃO | Proporciona às pessoas uma taquigrafia para entender sua organização e distingui-la das outras. | Defini-la com o excesso de exatidão, também pode significar defini-la com excesso de simplicidade. |
| PROVÊ CONSISTÊNCIA | Faz-se necessário para reduzir a ambigüidade e prover a ordem. É como uma teoria, para explicar ao mundo e com isso facilitar a ação. | Estratégias e teoria não são realidades. São apenas representações da realidade nas mentes das pessoas. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. |

FONTE: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000, p. 22).

Quando se pode conceder conceitos sobre o certo ou o errado, funciona-se melhor. Este é o principal papel das estratégias nas organizações. Por essa definição, as estratégias são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam, sendo desenvolvidas consciente e deliberadamente para desorientar os concorrentes.

4.1.1 Estratégia de Sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado quando a empresa não encontra outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas, ou seja, altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas.

Na estratégia de sobrevivência, a primeira decisão a ser tomada é a redução de investimentos ao máximo possível de despesas. A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado.

Segundo Oliveira (2001, p. 181), os tipos que mais se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- a) **Estratégia de Redução de Custos:** consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. As decisões de redução de custos geralmente são: redução de pessoal e estoque, diminuição de compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros. É a mais utilizada em períodos de recessão.
- b) **Estratégia de Desinvestimento:** é comum em empresas que se encontram em conflito de linhas de produtos, que deixam de ser interessantes.
- c) **Estratégia de Liquidação de Negócio:** geralmente é utilizada em último caso, quando não existe outra saída para não fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado.

4.1.2 Estratégia de Crescimento

Dando continuidade dentro aos conceitos estratégicos de Oliveira (2001, p. 183), a estratégia de crescimento está relacionada com o ambiente favorável que proporciona oportunidades de expansão. As estratégias que estão inerentes ao crescimento são:

- a) **Estratégia de Inovação:** neste caso, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos ou serviços.
- b) **Estratégia de Internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Este processo é mais lento e geralmente arriscado para empresas de pequeno porte. É uma estratégia que pode ser bastante interessante para empresas de grande porte.
- c) **Estratégia de *Joint Venture*:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, na qual duas empresas se associam para produzir um produto ou serviço.
- d) **Estratégia de Expansão:** este processo de expansão deve ser cuidadosamente planejados, casos contrários poderão ser absorvidos pelo Governo ou por outras empresas. Deve-se também cuidar para que no momento de sua expansão, não coincida com outras empresas da indústria.

4.1.3 Estratégia Genérica

Para Porter (1989, p.22), o plano central de uma empresa para manter vantagem competitiva no seu desempenho, deveria ser sua estratégia genérica, pois, ela especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece um contexto para a tomada de ações em cada área funcional, tornando-se o fator mais importante do planejamento estratégico.

A noção que fundamenta o conceito de estratégia genérica (PORTER, 1989, p. 10), é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma opção sobre que tipo de vantagem competitiva busca obter, e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Os administradores podem escolher dentre várias estratégias genéricas para orientar suas organizações, mas cada estratégia genérica tem um método diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva que uma empresa busca, com o escopo do seu alvo estratégico.

Estas estratégias são chamadas de genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços. Algumas vezes, uma empresa pode ter condições de criar duas unidades empresariais bastante independentes dentro da mesma entidade corporativa, cada qual com uma estratégia genérica diferente.

Pode-se seguir o exemplo (PORTER, 1989, p. 15) da empresa de hotelaria britânica TRUSTHOUSE FORTE, que opera cinco cadeias de hotéis separadas, cada uma visando um segmento diferente. Uma empresa como esta, necessita fazer uma separação rígida das unidades que seguem estratégias genéricas diferentes, caso contrário, ela poderá comprometer a capacidade de qualquer uma delas de alcançar sua vantagem competitiva.

Outra questão fundamental em uma estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média industrial. Para se obter um desempenho acima da média é necessário se estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Para se obter a tão sonhada performance de uma vantagem competitiva, as estratégias devem posicionar-se em três pontos distintos que não são mutuamente exclusivos, e freqüentemente se justapõem.

O primeiro posicionamento pode ser baseado na produção de um subconjunto de produtos e/ou serviços de uma indústria.

A segunda forma de posicionamento é a de servir a maior parte ou a todas as necessidades de um grupo particular de clientes. A isto se chama de posicionamento baseado na necessidade, que está próximo do pensamento tradicional de apontar para um segmento de clientes. Isto surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes, e quando um conjunto de atividades é talhado para poder servir melhor a estas necessidades.

Alguns grupos de clientes são mais preocupados com preço do que outros, que exigem produtos com características diferentes e que precisam de quantidades

variadas de informação, suporte e serviços. Os clientes da IKEA são um bom exemplo de tal grupo, a Empresa procura satisfazer todas as necessidades de mobiliar a casa de seus clientes-alvo, e não apenas de um segmento deles.

Uma variante de posicionamento baseado na necessidade, surge quando o mesmo cliente tem necessidades diferentes em ocasiões diferentes, ou em diferentes tipos de transação. A mesma pessoa, pode, por exemplo, ter necessidades diferentes quando viaja a negócios do que quando viaja com a família.

A terceira base de posicionamento é aquela do segmento de clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. Embora suas necessidades sejam similares as dos outros clientes, a melhor configuração de atividades para alcançá-los é diferente.

Posicionamento não é somente descobrir um nicho de mercado. Uma posição surgida de qualquer uma destas fontes pode ser ampla ou estreita. Um competidor focalizado, como a IKEA, atira no alvo de necessidades especiais de um segmento de clientes, e desenha suas atividades de acordo. Competidores focalizados prosperam em grupos de clientes que são muitos bem servidos - e muito cobrados - pelos competidores de foco mais amplo. Tem-se o mesmo caso nos hotéis que focam o hóspede de negócios, procurando suprir todas as suas necessidades especiais, que podem variar desde um computador até uma camisa clássica.

Pode-se perceber que cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho diverso para a vantagem competitiva, que quando combinada com uma escolha adequada sobre o tipo de vantagem competitiva, busca com o escopo do alvo estratégico, o objetivo que pretende alcançar.

A vantagem competitiva quando combinada com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obter sucesso, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

4.1.3.1 Liderança de Custo

A vantagem de custo é um dos três tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. Muitas empresas reconhecem a importância do custo, e elaboram suas estratégias em cima do mesmo. Pois, é o custo que fornece a estratégia de diferenciação com a concorrência (PORTER, 1989, p. 57).

A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas (PORTER, 1989, p. 11). Nela, uma empresa direciona-se para torna-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais. A amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo, já que as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria.

A IKEA é exemplo de empresa que focalizou suas estratégias com base no custo. A IKEA, varejista global de móveis com base na Suécia, tem um posicionamento estratégico claro. Atrai jovens compradores de móveis que querem estilo e preço baixo. O que torna este conceito de marketing um posicionamento estratégico, é que ele é um conjunto de atividades que funcionam. Como a SOUTHWEST, a IKEA escolheu desempenhar atividades de maneira diferente das rivais.

Ao contrário, a IKEA serve clientes que ficam contentes em trocar serviço por custo. Ao invés de ter um vendedor arrastando clientes pela loja, a IKEA usa um modelo de auto-serviço, baseado em amostra clara, na loja. Ao invés de fixar-se somente em fabricantes de terceira parte, a IKEA desenha sua própria mobília com baixo-custo, em módulos, e pronta para montar. Em suas enormes lojas, mostra cada produto que vende num cenário semelhante ao do aposento, de modo que os clientes não precisam de um decorador para ajudá-los a imaginar como juntar as partes. Há uma seção de depósitos com os produtos em caixas ou nas empilhadeiras. Espera-se que os clientes peguem sua própria mercadoria e a levem para casa.

Embora muito da situação de baixo custo, venha do fato de ter os clientes montando os móveis, a IKEA oferece um número de serviços extras que os seus competidores não o fazem. Cuidado para as crianças na loja é um deles, outro é ofertar um horário mais amplo para realizar as compras. Estes serviços são singularmente alinhados com as necessidades dos clientes que são jovens, não são ricos, provavelmente têm filhos (mas não têm babás) e, porque trabalham, têm a necessidade de fazer compras em horas estranhas.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média da indústria, como é o caso da IKEA. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo, se traduzem em retornos mais altos.

Para Porter (1989, p. 11), a lógica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. Quando existe mais de uma aspirando a liderança no custo, a rivalidade é acirrada, porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial.

4.1.3.2 Diferenciação

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura diferenciar-se da sua concorrente, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos clientes, e que não sejam, necessariamente, o preço baixo. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos clientes consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades.

Os meios para a diferenciação variam em cada indústria. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos que possam diferenciá-la dos seus concorrentes. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio.

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto/serviço. A diferenciação de uma empresa também pode agradar a um grupo amplo de compradores com necessidades particulares. Como é o caso do hóspede de negócios, que visa qualidade dos serviços, juntamente com segurança e avanço tecnológico do hotel.

Segundo Porter (1989, p. 114), a diferenciação também pode originar-se da “corrente abaixo”, onde os canais de uma empresa podem constituir uma fonte potente de singularidade, e podem melhorar sua reputação, seu serviço, o treinamento para com o cliente, bem como outros serviços adicionais.

Dando seqüência as citações de Porter (1989, p.118), muitas vezes algumas formas de diferenciação são dispendiosas. O custo da diferenciação reflete nos condutores dos custos das atividades de valor em que a singularidade está baseada. A relação entre condutores dos custos e da singularidade assume duas formas relacionadas:

- O que torna uma atividade singular (condutores de singularidade) pode afetar os condutores dos custos.

- Os condutores dos custos podem afetar o custo de serem singulares.

Esta estratégia de diferenciação fica bem evidente dentro do ramo da hotelaria, onde os hotéis se destacam no preço da diária habitacional, justamente por oferecerem uma atividade singular aos seus concorrentes, ou seja, um tratamento diferenciado que pode ser desde o café da manhã até a oferta de uma maior variedade de produtos.

Percebe-se que a empresa ao buscar uma diferenciação, geralmente afeta de forma adversa os condutores dos custos, mostrando ao mesmo tempo o quanto a singularidade é dispendiosa. A Rede de Hotéis Bourbon se destaca dos seus concorrentes, por ser a única que oferece o serviço de mordomo para arrumar a bagagem do hóspede.

Sendo assim, os condutores dos custos desempenham um papel decisório na determinação do sucesso das estratégias de diferenciação, as quais têm importantes implicações competitivas, pois, caso contrário, mostrarão apenas o quão são dispendiosas para a empresa, afetando os condutores de custos.

4.1.3.3 Enfoque

Esta estratégia baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Para Porter (1989, p. 13), deve-se selecionar um segmento ou um grupo de segmentos na indústria, e adaptar sua estratégia para atendê-los, excluindo-se outros grupos, otimizando-se sua estratégia apenas para os segmentos-alvo.

Porter (1989, p. 13), apresenta duas variantes. Uma é o *enfoque no custo*, onde a empresa procura uma vantagem de custo em seus segmentos-alvo; a outra é o *enfoque na diferenciação*, onde a empresa busca a diferenciação de seus segmentos-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre segmentos-alvo de outros segmentos da indústria. Os segmentos-alvo devem ter clientes com necessidades incomuns. Portanto, os segmentos-alvo devem diferir dos outros segmentos da indústria, como é o caso do cliente de negócios.

Se os segmentos-alvo não forem diferentes de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito. No setor de refrigerantes, por exemplo, a *Royal*

Crown enfocou bebida com sabor cola, enquanto a *Coca-Cola* e a *Pepsi* têm linhas de produtos amplas, com muitas bebidas aromatizadas. O segmento da *Royal Crown*, no entanto, pode ser bem servido pela *Coke* e pela *Pepsi*, ao mesmo tempo em que estes estão atendendo a outros segmentos. Portanto, a *Coke* e a *Pepsi* desfrutam de vantagens competitivas em relação a *Royal Crown*, no segmento da cola, devido ao fato de contarem com uma linha mais ampla.

4.2 Vantagem Competitiva

Há vinte anos o termo *concorrência* era mais utilizado do que o termo *vantagem competitiva* (ZACCARELLI, 2002, p. 91). A *vantagem competitiva* era utilizada ocasionalmente, mas, hoje em dia, entretanto, é muito mais utilizada. *Concorrência* é uma palavra que salienta aspectos negativos, enquanto que a expressão *vantagem competitiva* remete a aspectos positivos.

Zaccarelli (2002, p. 91) relata que existem vários tipos de *vantagem competitiva*, cada qual com uma natureza peculiar, o que as torna muito diferentes entre si, apesar de todas levarem à mesma consequência - o sucesso da empresa. Para isso distingue cinco tipos de *vantagens competitivas* e dois tipos de posições privilegiadas para o sucesso:

- **Preferência dos clientes/consumidores:** refere-se simplesmente aos produtos serem da preferência dos clientes, sobre os produtos das empresas concorrentes.
- **Custos internos baixos e preços de venda normais:** Se o preço for fixado abaixo do preço dos concorrentes, haverá dupla *vantagem competitiva*: preferência dos clientes por preço baixo e pelo custo interno baixo. A *vantagem competitiva* de custos baixos pode ser aparentemente boa para os acionistas, mas não necessariamente para a competitividade da empresa.
- **Custos externos baixos e preços de venda normais:** Os custos externos referem-se a preços pagos a outras empresas para: aquisição de matérias-primas, fretes para recebimento ou entrega de mercadorias a distribuidores e armazenagem de matérias-primas e de produtos acabados.

À primeira vista, pode parecer que não importa se os custos são externos ou internos, pois o resultado é o mesmo em termos de lucratividade, mas, para efeito de competitividade, há diferenças importantes que devem ser salientadas.

A vantagem competitiva decorrente da existência de custos externos baixos e preços de venda normais difere da de custos internos nos seguintes aspectos:

- a) Comando das atividades e respectivos custos;
 - b) Benefícios dos ciclos de mercado;
 - c) Tendências mundiais.
- **Diferenciação no negócio:** verifica-se quando uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto.
 - **Existência de talentos especiais na empresa:** a existência de pessoas especialmente talentosas na empresa propicia vantagem sobre os concorrentes em razão da maior habilidade que eles têm em criar oportunidades de bons negócios e implementá-los antes dos concorrentes ou para sair de maus negócios antes de cair.
 - **Posição privilegiada por estar em um bom negócio em si:** existem dois tipos de ações compatíveis para um bom negócio em si: ações conjuntas de todas as empresas no mesmo negócio e ações isoladas de cada negócio. A primeira tem duas finalidades, uma de melhorar a qualidade do negócio, e a outra de proteger a qualidade atual do negócio. A segunda consiste em conseguir mudar alguma coisa dos determinantes da qualidade, para o negócio ficar ainda melhor.
 - **Posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário:** administrar invenções com monopólio não é tarefa simples, pois existem muitos paradoxais, de forma que, mesmo possuindo uma patente, o sucesso não é certo. Temos como exemplo a XEROX que inventou o negócio de alugar máquinas cobrando por cópia. Enquanto foi capaz de manter o monopólio obteve altos lucros e crescimento até tornar-se uma das maiores empresas do mundo. Perdido o monopólio, a XEROX teve grandes quedas em seu faturamento, tendo de procurar outras bases para o seu sucesso.

Para Zaccarelli (2002, p.105) cada vantagem competitiva tem suas particularidades quanto ao seu valor e ao seu uso. Para o autor, fazer generalizações englobando todos os tipos de vantagens competitivas é uma liberalidade intelectual que deixa menos preciso o uso das vantagens competitivas, mas facilita o entendimento e os raciocínios subseqüentes. Na tabela a seguir, apresentam-se os benefícios e inconvenientes que uma vantagem competitiva proporciona.

Tabela 7: Vantagem Competitiva

O QUE UMA VANTAGEM COMPETITIVA POSSIBILITA À EMPRESA

1. CRESCER em volume de vendas.
2. MELHORAR a empresa para aprofundar a vantagem competitiva.
3. LUCRA MAIS aumentando preços e dividendos.
4. DESPERDIÇAR, deixando surgir desvantagens competitivas só para “facilitar a vidas dos administradores”.

FONTE: ZACCARELLI (2002, p.105).

As empresas necessitam apreender quais são suas vantagens e desvantagens competitivas, evitando assim, o risco de verem sua vantagem competitiva desaparecer por imitação dos concorrentes ou pela transformação do ambiente empresarial.

Para Porter (1989, p. 31) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto ou serviço. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Para Porter (1989, p. 33), toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Uma cadeia de valor no nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva.

A cadeia de valor de uma empresa em uma indústria pode variar um pouco para itens diferentes de sua linha de produtos ou compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes. No entanto, as cadeias de valores para estes subconjuntos de uma empresa estão intimamente relacionadas, e só podem ser compreendidas no contexto da cadeia da unidade empresarial.

Porter (1989, p. 34) identifica que cada cadeia de valor exibe seu valor total, e consiste em *atividades de valor*. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

Porter (1989, p. 34) relata que cada cadeia de valor da empresa necessita de insumos adquiridos, recursos humanos e forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do cliente, parâmetros de desempenho (testes) e estatística sobre falhas do produto ou serviço.

As atividades de valor são divididas em dois tipos, que são as atividades *primárias* e as atividades de *apoio*. As atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o cliente, enquanto que as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e apoio a outras funções da empresa.

Percebe-se na figura a seguir, que cada atividade de valor possui blocos de construção distintos da vantagem competitiva, pois, o modo com que cada atividade é executada, combinada com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. Quando uma empresa resolver fazer uma comparação com as cadeias de valor dos seus concorrentes, ela identificará qual é a diferença que determinou a sua vantagem competitiva.

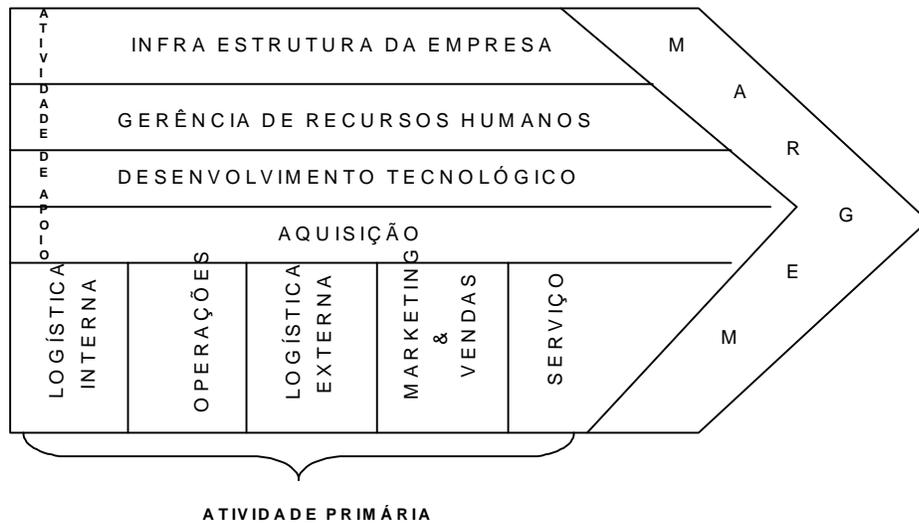


Figura 5: Cadeia genérica de valores.

FONTE: PORTER (1989, p.35).

4.2.1 Identificação das Atividades de Valor

Para que se possa identificar uma cadeia de valor, necessita-se fazer um isolamento das atividades primárias e das atividades de apoio.

4.2.1.1 Atividades Primárias

Para Porter (1989, p. 36) as atividades primárias são formadas por cinco categorias genéricas de atividades, envolvidas na concorrência em qualquer indústria, como bem demonstrou a figura 5. Podem ser divididas em uma série de atividades distintas, que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- **Logística Interna:** são as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, controle de estoque, programação de frotas e devolução para fornecedores.
- **Operações:** são as atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operação de produção.

- **Logística Externa:** são as atividades associadas à coletas, armazenamento e distribuição física para compradores, como armazenamento de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos e programação.
- **Marketing e Vendas:** são as atividades associadas a oferecer um meio pelo qual os compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
- **Serviços:** são as atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, tais como instalação, concerto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto, ou propriamente o serviço.

Cada uma dessas categorias pode ser de vital importância para a vantagem competitiva, dependendo do tipo da indústria, como é o caso da indústria hoteleira, que utiliza mais as categorias de serviços e de *marketing* e vendas, fortalecendo assim, suas estratégias competitivas frente aos concorrentes.

4.2.1.2 Atividades de Apoio

Porter (1989, p. 37) relata da mesma forma, que as atividades de apoio também podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria, que são:

- **Aquisição:** são os insumos que a empresa adquire para empregar na cadeia de valor. Estes podem ser desde matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como, máquinas, equipamentos de laboratório e equipamentos de escritório.
- **Desenvolvimento de Tecnologia:** cada atividade de valor engloba tecnologia. A variedade de tecnologia empregada nas empresas é muito ampla, variando daquelas tecnologias empregadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto.
- **Gerência de Recursos Humanos:** consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Pena que raramente os

custos de recursos humanos são bem compreendidos, assim como os *trade-offs* em diferentes custos da gerência de recursos humanos, como o salário comparado ao custo de recrutamento e treinamento, devido à rotatividade. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva de qualquer empresa, através do seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, e do custo da contratação e do treinamento.

- **Infra-estrutura da Empresa:** consiste em uma série de atividades da empresa, que varia desde a gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, até questões governamentais. A infra-estrutura dá apoio à cadeia interna, e não a atividades individuais. Muitas vezes ela é encarada apenas como uma fonte de despesas indiretas, mas pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria em particular (PORTER, 1989, p. 41).

4.3 Uma Sustentável Posição Estratégica - *Trade-Off*

Ao retornar-se à questão: O que é estratégia? Torna-se evidente que o *trade-off* acrescenta uma nova dimensão na resposta. Estratégia é fazer *trade-off* durante a competição. O *trade-off* surge dos limites da coordenação e dos controles internos de uma empresa, que ao escolher claramente competir de uma maneira e não de outra, deixa claro suas prioridades.

A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem *trade-off*, não haveria necessidade para a escolha e, deste modo, também para a estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente limitada. De novo, desempenho dependeria, mais uma vez, inteiramente da efetividade operacional.

Escolhas de posicionamento determinam não apenas quais as atividades que uma empresa vai desenvolver e como ela vai configurar atividades individuais, mas também como as atividades vão se relacionar umas com as outras. Enquanto efetividade operacional é relacionada ao obter excelência em atividades individuais ou funções, estratégia é como combinar as atividades.

Entretanto, escolher uma posição singular não é o suficiente para garantir uma vantagem sustentável. Uma posição valiosa atrairá imitação de concorrentes que a copiarão de uma dessas duas maneiras: primeiro, um competidor pode reposicionar-se para se emparelhar com o superior idealizado. J. C. PENNEY, por exemplo, tem se reposicionado, de um clone da SEARS, para uma mais alta escala de varejo de têxteis orientados para a moda; um segundo e bem mais comum tipo de imitação é a diversificação - evitar tomar partido. Esta é a posição de alcançar os benefícios de uma posição bem sucedida, enquanto se mantém a posição existente antes, ou seja, enxertam-se novas características, serviços ou tecnologia às atividades que já estão sendo desempenhadas.

Para os que argumentam que os competidores podem copiar qualquer posição de mercado, a indústria de empresas aéreas é um perfeito caso para teste. Parece que quase todo competidor poderia imitar as atividades da companhia aérea do outro. Qualquer empresa aérea poderia comprar os mesmos aviões, alugar os mesmo portões, e igualar os menus, passagens e serviços de bagagem, oferecidos por outras empresas aéreas.

A Continental Air Lines viu como a SW estava indo bem e decidiu se reposicionar. Enquanto mantinha sua posição como uma companhia aérea de serviço completo, a Continental pôs-se a caminho para igualar a SW num determinado número de rotas, ponto a ponto.

A companhia aérea então copiou o novo serviço; eliminou refeições e serviços de primeira classe, aumentou a frequência de saídas, baixou tarifas e diminuiu o tempo de manobras no portão.

A Continental tentou competir de duas maneiras de uma vez, tentando abaixar o custo em algumas rotas, e mantendo o serviço global em outras. A Continental pagou um enorme preço pela sua indecisão, por não optar entre as duas posições, ou seja, pela ausência de *trade-off*.

Posicionamentos de *trade-off* são definidos em competição e essenciais à estratégia. Eles criam a necessidade de escolha, e propositalmente limitam o que a empresa oferece. Eles param a indecisão ou o reposicionamento, porque competidores que seguem estes caminhos, solapam suas estratégias e degradam o valor das suas atividades existentes.

Qualidade nem sempre é de graça; assento numerado, uma refeição ou transferência de bagagem, requerem custos a serem providos. A conveniência da

SW como um tipo de alta qualidade, por acaso foi consistente com o baixo custo, porque as partidas freqüentes foram facilitadas por um número de práticas de baixo-custo, como manobras rápidas no portão e passagem automática.

Em geral, falsos *trade-off* entre custo e qualidade ocorrem primeiramente, quando há um esforço redundante, um controle pobre ou uma coordenação fraca. Melhoria simultânea de custo e diferenciação são possíveis somente quando uma empresa começa bem longe da fronteira de produtividade ou quando a fronteira se move para fora. Por isso, o *trade-off* é essencial para a estratégia, pois cria necessidades para a escolha de uma estratégia, e limita a empresa no que ela realmente poderá oferecer.

5 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é permitir uma opção metodológica que privilegie os aspectos qualitativos. Optou-se pela abordagem qualitativa por acreditar que ela proporcionaria melhores condições de atingir as intenções do estudo, o que possivelmente não poderia ocorrer com outros métodos de investigação.

A utilização da metodologia qualitativa deve-se ao fato de auxiliar a descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, "compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos" (RICHARDSON, 1999, p. 128).

Nessa perspectiva, o objetivo é entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva, dentro do seu ambiente natural, sem a precisão e a frieza dos dados estatísticos que são pouco significativos neste contexto.

Outro objetivo está atrelado à própria visão de mundo de pesquisador, em descrever e analisar o ambiente em questão, com o intuito de abranger as estratégias competitivas voltadas para o hóspede de negócios no mercado hoteleiro de Curitiba.

A caracterização do problema e os objetivos do estudo passaram a exigir uma metodologia que realmente investigue as ações e os significados que os sujeitos têm sobre determinado contexto. Desta forma foi escolhida a entrevista estruturada, a

qual, dentro da pesquisa qualitativa possibilita uma profundidade nas informações, e uma aproximação face a face com o entrevistado, permitindo desta forma o esclarecimento de possíveis dúvidas geradas durante a entrevista.

A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, onde as perguntas feitas à pessoa são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e efetuado de preferência com pessoas selecionadas de acordo com o plano (LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 197).

A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. É um dos métodos mais ricos de coleta de informações. É realizada através de um conjunto estruturado de perguntas precisas. Baseia-se apenas em uma ou poucas questões/guias, quase sempre abertas. Todas as perguntas elaboradas são utilizadas durante a realização da entrevista.

A entrevista estruturada é muito utilizada na obtenção de dados qualitativos, permitindo também a obtenção e a análise de dados quantitativos. Recomenda-se sua utilização, quando se têm definidos claramente os meios de análise das informações obtidas, adequando-se assim, perfeitamente ao presente trabalho.

Para Lakatos & Marconi (1991, p. 198), a entrevista estruturada oferece várias vantagens e limitações, que são:

a) Vantagens:

- Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.
- Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.
- Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

b) Desvantagens:

- Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.

- Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias e opiniões.
- Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- Ocupa muito tempo e é difícil de ser controlada.

Todas essas desvantagens ou limitações podem ser minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com grande bagagem de experiência ou tiver muito bom senso, principalmente na preparação da entrevista, que requer tempo e exige algumas medidas tais como (LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 199):

- Planejamento da entrevista;
- Conhecimento prévio sobre o assunto;
- Agendar o local, data e horário com antecedência;
- Garantir ao entrevistado sigilo das suas confidências;
- Organização do roteiro da entrevista; e,
- Manter uma atmosfera de cordialidade.

A entrevista torna-se um processo exaustivo e reflexivo, devido suas vantagens, limitações e elaboração do questionário. Também pelo fato de que não se pode caracterizar como processo avaliativo de compreensão, pois o objetivo não se fixa na mensuração do conhecimento dos entrevistados. A estratégia utilizada é procurar sempre deixar à vontade o entrevistado, procurando já nos primeiros questionamentos, levando o entrevistado relatar com naturalidade sobre as mudanças do planejamento estratégico que ocorrem em seu ambiente de trabalho.

5.1 Especificação do Problema

Toda pesquisa necessita ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar segundo Lakatos & Marconi (1991, p. 156). O objetivo vem tornar explícito o problema, possibilitando aumentar o conhecimento sobre determinado assunto.

A pesquisa em questão, parte do pressuposto que as empresas hoteleiras de Curitiba modificam o seu planejamento estratégico, na tentativa de se manter num mercado competitivo, visando sempre suprir às necessidades do hóspede.

Para a implementação destas mudanças no planejamento estratégico, as empresas hoteleiras necessitaram gerir seus recursos estratégicos. Desse modo, o problema da pesquisa procura saber quais são as estratégias utilizadas neste contexto competitivo e em fase de expansão no mercado hoteleiro de Curitiba.

5.1.1 Perguntas da Pesquisa

A partir das considerações realizadas, a presente pesquisa pretendeu responder às seguintes perguntas:

- 1) Como costumam surgir às idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
- 2) Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
- 3) Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
- 4) As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
- 5) Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
- 6) As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
- 7) Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir a liderança no mercado?
- 8) Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
- 9) Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
- 10) Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
- 11) Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
- 12) O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
- 13) No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

5.1.2 Hotéis Participantes

- Blue Tree Towers;
- Hotel Bourbon;
- Hotel Deville;
- Hotel four Points Sheraton;

- Grand Hotel Rayon;
- Lancaster Hotel & Business.

5.1.3 Coleta de Dados

Esta etapa da pesquisa é onde se iniciou a seleção das técnicas a serem utilizadas, a fim de efetuar a coleta de dados, que foram primeiramente em revistas, livros, jornais e *sites* na *Web*. Estes dados foram utilizados para a identificação do conteúdo estratégico dos hotéis em estudo. A partir dos dados obtidos nas fontes secundárias, foi elaborado o roteiro de entrevista estruturada, a ser utilizado.

Segundo Lakatos & Marconi (1991, p. 166), após a coleta dos dados ser realizada, eles devem ser elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, devendo seguir os seguintes passos:

- **Seleção:** é o exame minucioso dos dados.
- **Codificação:** é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados, podendo estes serem transformados em símbolos, tabulados e contados.
- **Tabulação:** é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles.

5.1.4 Análise e Interpretação dos Dados

Uma vez coletado os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte será a análise e interpretação dos mesmos, constituindo a parte principal da pesquisa.

Para Lakatos & Marconi (1991, p. 167), a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações, que são:

- **Análise:** é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, envolvendo três níveis: interpretação, explicação e especificação.
- **Interpretação:** significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos no tema. Na interpretação dos dados da pesquisa é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível. Para isso

ocorrer, dois aspectos são importantes: construção de tipos, modelos, esquemas e ligação com a teoria.

Para proceder à análise e interpretação dos dados, deve-se levar em consideração todos os conteúdos apresentados acima, juntamente com a elaboração de um bom planejamento da pesquisa.

5.1.5 Delineamento da Pesquisa

Considerando o ambiente de “Hotéis de Negócios” no atual contexto ser pouco conhecido, pode-se também definir este trabalho como exploratório. O estudo em questão limitou-se a determinados objetivos, a fim de se definir o conteúdo a ser analisado, bem como, baseando-se na obtenção de outras variáveis, a fim de não abranger em demasia o conteúdo proposto no título da pesquisa.

Para Lakatos & Marconi (1991, p. 162), delimitar a pesquisa é estabelecer limites para investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação:

- **Ao assunto:** selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo.
- **À extensão:** porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde de fato se desenrola.
- **A uma unidade de fatores:** meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazo.

As limitações dessa pesquisa encontram-se expostas a seguir:

- 1) As observações e impressões de campo podem conter vieses pessoais de interpretação do pesquisador.
- 2) Haverá restrição por uma única unidade hoteleira do grupo ou rede.
- 3) Será realizada uma entrevista apenas por Hotel, devido aos hotéis apresentarem uma estrutura organizacional bem “enxuta”.
- 4) O estudo limitar-se-á a compreender qual é o fator determinante que leva o hóspede de negócios a optar por um determinado Hotel.
- 5) O estudo buscará somente identificar quais são as práticas gerenciais, e não os estilos gerenciais.
- 6) A pesquisa limitar-se-á a Hotéis com categorias de 4 a 5 estrelas, na cidade de Curitiba.

- 7) As entrevistas limitar-se-ão ao *Staff*.
- 8) O presente estudo não utilizará questionários, devido à limitação do seu *feedback*.

Desta forma, a metodologia utilizada para a consecução da presente pesquisa constituiu-se de um estudo multicaso, na qual foram investigadas seis empresas hoteleiras da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná.

A pesquisa foi realizada em caráter exploratório em função da sua intenção de conhecer e delinear as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas hoteleiras.

Optou-se pelo método de pesquisa qualitativa, pois este tipo de investigação é menos estruturada e mais intensiva, ocorrendo, portanto, uma relação mais prolongada e flexível com o entrevistado, assegurando assim que os fatos e atitudes inesperadas pudessem ser buscados facilmente.

Quanto a opção do método de estudo de caso, mais especificamente ser considerou o *design* de múltiplos casos, em que as proposições do estudo não apontam para a verificação de um fenômeno que tenha características singulares ou específicas, mas sim, pelo direcionamento da pesquisa para um setor específico da atividade econômica, neste estudo representado pela hotelaria, no qual há ocorrência deste fenômeno que, por sua vez, é considerado importante e potencialmente genérico.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma estruturada, por ser o tipo de entrevista compatível com a obtenção de dados qualitativos, bem como com a obtenção e a análise de dados quantitativos.

5.1.6 Trajetória da Pesquisa

Este estudo teve inicialmente o intuito de verificar o crescimento acentuado dos Hotéis de Curitiba. Fato este evidenciado pelo aumento na demanda por cursos profissionalizantes na área de Hotelaria e Turismo no SENAC, onde eu atuava como instrutora de treinamento.

A escolha por Curitiba está relacionada a vários aspectos, dentre eles, o crescimento dos Hotéis de Negócios na última década, em virtude da chegada das montadoras, o que acarretou também o crescimento e desenvolvimento da cidade, bem como da região metropolitana. Outros aspectos relevantes referem-se aos

pontos turísticos que surgiram na cidade, tais como: Jardim Botânico, Ópera de Arame e Parque Tanguá, dentre outros pontos.

Outro fator que foi considerado é o diferencial que os Hotéis de Negócios apresentam, frente aos demais hotéis, o qual compreende: infra-estrutura, localização, serviços prestadas (salas de apoio, de reuniões, auditórios), novas tecnologias (computadores, Internet, fax, retroprojeter e data-show), além de ar condicionado sem ruídos, atendimento personalizado, *coffee brake* e cozinha internacional.

Após ter definido o tema, a pesquisa iniciou-se através da busca sobre o assunto em revistas, jornais, livros, artigos e internet, visando obter conteúdo teórico para embasar toda a pesquisa. Neste momento, inicia-se a primeira barreira.

O material disponível sobre hotelaria ainda é muito limitado. Todo ele está de um modo ou de outro vinculado ao crescimento turístico no Brasil. Encontram-se inúmeros dados sobre turismo, mas sobre hotelaria, pouquíssimos, o que dificultou alguns momentos da pesquisa, no sentido de não se obter uma profundidade maior sobre os itens abordados.

Outra barreira consistiu em conseguir marcar horário com os respectivos gerentes dos Hotéis. Todas as entrevistas foram agendadas com um mês de antecedência, sendo que inicialmente houve uma grande resistência por parte dos mesmos em receber-me, por “acharem” que se tratava de “espionagem” do concorrente.

Alguns gerentes limitaram-se a responder o estritamente necessário, outros, se limitaram a não responder uma ou outra pergunta. Este fato ocorreu, principalmente, no momento de apresentar os pontos fracos da organização. Outros gerentes se destacaram pela atenção dedicada, e pela experiência no ramo hoteleiro, como os gerentes dos Hotéis Sheraton e Bourbon.

O comportamento inadequado por parte de alguns gerentes, foi um fator bastante negativo e difícil de administrar, pois, isto veio a prejudicar a qualidade do desempenho da pesquisa na averiguação dos dados. Este fato veio realmente a se comprovar no final da pesquisa.

No final, todo o *stress* gerado foi compensador, principalmente por saber que se trata de um trabalho pioneiro, podendo vir a auxiliar novas pesquisas, tanto para acadêmicos, como para empresários hoteleiros.

6 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS DE CURITIBA

O presente trabalho objetiva apresentar um modelo de análise estratégica resultante de entrevistas realizadas em empresas hoteleiras, demonstrando os fatores considerados quando são feitas as observações e verificações dos fatos e acontecimentos que ocorrem internamente e no ambiente externo, os quais poderão se constituir em vantagens competitivas ou não.

Para a sua operacionalização foi realizado um estudo multicaso em seis empresas hoteleiras sediadas em Curitiba, Estado do Paraná, que possuíam em seu *portfólio*, hotéis com categorias de 4 e 5 estrelas.

O uso da entrevista como instrumento de coleta de dados, foi aplicado aos principais executivos destas organizações.

Como resultado, observou-se o surgimento de um modelo que exprime a forma como estas organizações analisam as variáveis internas e ambientais, e algumas de suas relações. Conclui-se que o modelo contém instrumentos e conexões que habilmente combinadas, podem resultar num importante fator do processo decisório das empresas hoteleiras no que tange a investigação estratégica de suas vantagens competitivas, mais especificamente em relação ao “hóspede de negócios”.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da investigação realizada em seis empresas Hoteleiras, na cidade de Curitiba, abordando principalmente as suas estratégias competitivas.

6.1 GRAND HOTEL RAYON



Desde 1993, quando da sua inauguração, o Hotel Rayon está a procura de inovação. Prevendo a chegada de Redes de Grandes Hotéis Internacionais em Curitiba, o Hotel Rayon procurou associar-se a Rede Summit. O Gerente Geral e que faz a parte de marketing e vendas para o hóspede internacional. Também faz sua propaganda em revistas de bordo, de navios, etc. Em 2000, o Hotel Rayon ganhou um prêmio, porque ficou entre os 5 melhores Hotéis do mundo.

Existe um Planejamento Anual, o qual é avaliado semestralmente. O Plano Comercial é avaliado mensalmente, para verificar se atingiu as metas. Muitas estratégias são baseadas nas sugestões e reclamações dos hóspedes, como foi o caso da *Servec Gril*, um serviço que foi criado devido a dificuldade de se estabelecer uma comunicação profícua entre Hotel e hóspedes.

O Planejamento Anual de 2001 não foi alcançado devido ao atentado de 11 de setembro nos E.U.A. Como o Hotel tem uma boa demanda de hóspedes internacionais, houve uma grande queda, e como conseqüência uma paralisação das demais estratégias. O Hotel foi muito prejudicado, porque as Empresas pararam de fazer investimentos, reuniões, treinamentos e eventos. Em conseqüência, o Hotel teve que reduzir ao máximo seus custos, adiando também seus projetos.

O objetivo estratégico do Rayon é de crescer, por isso e dada toda atenção aos serviços, sendo este o diferencial. A partir de agosto deste ano, entraremos com o Hotel no interior de São Paulo. Será contratada uma pessoa para atuar *in loco*, na Área Comercial.

Quando o Rayon associou-se à Rede SUMMIT, ele passou a fazer parte também do GDS (*Global Distribuechen Sistem*), onde todos os Hotéis associados fazem parte de uma lista de Hotéis credenciados junto às companhias áreas. O Rayon é o único em Curitiba que fornece milha aos hóspedes.

O sucesso reside na diferenciação na qualidade dos serviços. O Rayon tem 140 empregados para 136 leitos. O hóspede não procura preço, mas sim, qualidade nos serviços.

Os concorrentes se destacam mais na área de eventos, possuem uma infraestrutura nova e mais moderna, mas pecam na área de serviços, por trabalharem com um quadro enxuto de empregados.

O enfoque do Rayon é o hóspede de negócios, por isso tem um Convênio com a EMBRATEL, o que agiliza o acesso à *internet*, bem como, às reuniões através da teleconferência. A alimentação é superior a de muitos outros Hotéis, bem como a

qualidade dos serviços. Dispõe de salas de reuniões com alto investimento em tecnologia. O bar é todo novo. A *Servec Gril*, atende a todo o tipo de solicitação dos hóspedes; e fala dois idiomas. Quando o hóspede necessita de algo, procura por ela. Antes tinham muitas reclamações dos hóspedes por não conseguirem se comunicar com a camareira, ou então na cozinha. A *Servec Gril* quebrou várias barreiras e deficiências na comunicação dos hóspedes com o Hotel.

Para atingir melhor suas metas, está reforçando a Área de Marketing no 2º Bimestre. Pretende-se mostrar mais os produtos, embora muitos clientes os conheçam, e também, quais são as opções que ele tem. No 2º Bimestre (agosto), irão buscar o mercado do interior de São Paulo, como por exemplo, a cidade de Campinas.

As estratégias correntes são impostas por todas as áreas. No momento, algumas revisões foram realizadas.

Através da entrevista realizada, pode-se observar que com a chegada dos novos entrantes internacionais, fez com que o hotel utiliza-se à estratégia de aliança, buscando como parceiro a Rede Internacional Summit. A mesma intensificou também seu poder de negociação com os clientes, com o intuito de manter e conquistar novos hospedes.

6.2 HOTEL DEVILLE

Deville Curitiba



O Hotel Deville é uma empresa de vanguarda. Hoje, ele busca oportunidades no mercado. Quando o Hotel Deville foi fundado, faltavam Hotéis de Luxo. Na época todos os investimentos foram realizados em cima desta oportunidade. Foram fundados Hotéis Deville em Maringá, Londrina e Cascavel, e depois em Guarulhos, em 1994. O Hotel de Guarulhos foi criado com base nos modelos de Hotéis de aeroportos dos Estados Unidos. O Hotel Deville de Guarulhos foi case na hotelaria. Teve os melhores índices da época, e o retorno do investimento foi alcançado dois anos antes do previsto. Em apenas cinco anos o Hotel já havia se pago. O Hotel Deville de Porto Alegre também é próximo do aeroporto, visando atingir o Mercosul. Este Hotel também foi um empreendimento de sucesso. A estratégia principal do Hotel Deville é de ser a pioneiro em seus investimentos. Por isto, ele se associou a Rede Meridy, para ser mais competitivo com as Redes Internacionais.

As idéias não surgem na hora mudanças emergenciais, existem um Planejamento Formal a médio e longo prazo. Participam das análises/discussões toda a Diretoria e Gerentes da Área Administrativa, da Área Financeira, da Área de Informática e A&B do hotel.

Em relação às metas estratégias foi dividida a resposta em duas partes. Até o ano de 2001, no 1º semestre foram atingidas todas as metas, aliás, até as superaram. Depois, com o atentado de 11 de setembro, que foi no 2º semestre, as metas ficaram bem abaixo do previsto. Foi preciso rever as metas com a maioria das Empresas da Rede. Até o Planejamento para o ano de 2002 teve que ser revisto. Foram reduzidos os investimentos, mas não foram alteradas as verbas de manutenção, produtos e serviços, com a visão de que era apenas uma fase transitória. Portanto, o que a Rede não mudou na estratégia foi à verba para a manutenção do seu produto. Essa é uma verba sagrada, em virtude de possuírem várias infra-estruturas antigas, por esse motivo, sempre necessitam realizar reformas. Assim, a maioria dos Hotéis continua sendo reformada de acordo com cronogramas pré-estabelecidos. Apenas algumas obras foram adiadas.

No primeiro semestre de 2001, as metas foram superadas. Depois, no 2º semestre a Empresa precisou rever as metas, porque estas não foram alcançadas de acordo com o Planejamento, ficando totalmente fora do previsto. A Empresa teve que tomar ações de revisão, bem como reordenar seu orçamento. Foram realizados cortes de pessoal, sendo promovida uma reestruturação total com

o objetivo de readequar o Hotel a uma nova realidade que afetou a toda economia mundial. Hoje, quase um ano depois, o mercado ainda está reagindo lentamente a este fato. Além do mais, o segmento de mercado mudou bastante. Com o surgimento da informática, temos outros concorrentes, que são as tele-conferências, além do aumento de opções de companhias e horários de pontes aéreas. Hoje você vai e volta no mesmo dia para São Paulo. O hóspede não necessita chegar um dia antes para uma reunião cedo. O próprio aeroporto está mais bem equipado, facilitando os pousos em caso de neblina ou chuva.

Como vantagem competitiva o Deville tem como política realizar constantemente a manutenção de seus equipamentos. Também procura sempre manter os produtos modernizados e atualizados, para não ficar fora do mercado. Eles tem um trabalho muito voltado para a parte de serviços, tem consciência de que esses novos Hotéis que foram inaugurados em Curitiba, estão chegando com uma infra-estrutura superior. Conseguem manter esse equilíbrio com o concorrente através do diferencial dos serviços, são 28 anos de história e de dedicação. Um cliente que é fiel, porém, fiel até o ponto onde sejam supridas suas necessidades, fiel até quando alguém oferecer um diferencial, para isso, foram feitos investimentos em treinamento de pessoal e na modernização da parte física do Hotel, oferecendo assim uma tarifa com menor custo em relação aos benefícios. Procuram oferecer atrativos para surpreender os hóspedes existe o brinde surpresa, que é oferecido semanalmente na recepção, o qual varia desde uma caneta do Hotel até um roupão personalizado, que é o maior prêmio.

O principal diferencial do Hotel é um Departamento que procura suprir todas as necessidades dos hóspedes, foi criado um Departamento, onde o hóspede no horário compreendido das 07h00 à 01h00, tem à sua disposição uma pessoa para atendê-lo exclusivamente em suas necessidades. Após a chegada do hóspede no Hotel, esta pessoa entra em contato com o mesmo, para verificar tudo o que ele precisa, e se as acomodações estão de acordo com o que ele esperava. Esse tipo de serviço estabeleceu um canal direto de comunicação com os hóspedes, gerando até mesmo sugestões para o Hotel. A pessoa que ocupa essa vaga possui a característica de ser extremamente pró-ativa. Ela estimula o hóspede a fazer seus pedidos, por mais absurdos que possam parecer. É óbvio que há necessidades que naquele exato momento, não se podem suprir. Mas a estratégia é trabalhar essa necessidade, para que na próxima vez em que o hóspede retorne, ela seja

devidamente atendida. Um exemplo simples de necessidade: o hóspede percebe que a posição da televisão prejudica a nitidez de sua imagem, pois ela não se encontrava numa posição adequada. O hóspede sugeriu, foi testado e deu certo.

As grandes vantagens competitivas dos concorrentes são a utilização de novas tecnologias e as modernas infra-estruturas. O Hotel Deville tem duas grandes vantagens competitivas. Uma delas é a tradição no mercado, aliás, a principal vantagem do Hotel Deville. A outra é a localização. Nem todos os novos Hotéis estão no Centro da cidade, uma localização privilegiada, possibilitando acesso fácil para todos os locais. Os novos Hotéis conseguem operar com um custo baixo, o que não é o caso.

O Hotel Deville tem como ponto forte os serviços. O fraco é a parte física, o prédio é antigo. Não foi previsto estacionamento próprio. O estacionamento é alugado fica no meio da quadra. Mesmo em fase de constate modernização, sentimos que ainda fica faltando algo no Hotel.

Para melhor atender as metas o Hotel Deville esta investindo em treinamento da Equipe, esta em busca novos canais de distribuição de produtos, ou seja, pretende atingir novas regiões, tais como: Minas Gerais, Campo Grande no Mato Grosso do Sul, e Cuiabá no Mato Grosso. Isso em nível nacional. Em nível internacional foi realizada parceria com a Rede Meridy, especificamente para administrar o Hotel de Guarulhos, em São Paulo, onde há constantes realizações de Feiras e Convenções. Esta parceria tem propiciado um bom retorno.

As estratégias dos correntes são explícitas. Envolvem toda a Diretoria e as Gerências. Toda a Equipe, dentro das suas respectivas áreas, também tem acesso as metas e aos objetivos da Empresa. A Empresa possui uma política aberta. Os resultados são repassados para os empregados. Eles têm uma participação de 10% nos lucros. Isso possibilita aos empregados saberem quanto o Hotel está tendo de lucro ou de prejuízo, gerando um comprometimento maior dos mesmos. Pois, quanto maior for o movimento do Hotel, maior será a remuneração de cada um. Aqui todos os empregados têm os mesmos direitos.

Observou-se que a Rede Nacional prevendo a chegada das Redes Internacionais, vez aliança estratégica com a Rede Meridy, com a finalidade de conquistar o hóspede internacional.

A mesma utiliza-se da estratégia de investimento, devido sua infra-estrutura ser antiga, levando a necessidade de manutenção constantemente. Este fator torna-

se um ponto fraco frente aos concorrentes. No entanto, possui como pontos fortes, a fidelização dos clientes e sua localização.

6.3 BLUE TREE TOWERS



BLUE TREE HOTELS

CHIEKO AOKI MANAGEMENT COMPANY

A Rede costuma ter tais idéias de tempos em tempos, discutindo-as não só com os Gerentes Gerais, como com os Gerentes Comerciais, através da realização de Encontros para rever suas metas. As mudanças estratégicas ocorrem nas Unidades, quando se tratam de mudanças locais. As mudanças estratégicas podem ocorrer dos empregados para a Rede, ou da Rede para os empregados. As gerências levam as sugestões de mudanças, as quais são acatadas por todos os empregados, e assumidas por toda a Rede.

O Planejamento Formal é feito para o ano todo. O Planejamento é decidido sempre um ano antes, no mês de outubro. Quando existem problemas de emergência, todos se reúnem para juntos, tentar encontrar uma solução.

Participam das análises e discussões a Área Administrativa e Financeira, a Área Comercial, a Área de Hospedagem, incluindo a Governança e o Setor de Manutenção, e a Gerência Geral.

O *Business Plain* é apresentado até outubro de todo ano. As metas nele contidas são muito questionáveis, e depois, há uma forte cobrança para que todas as metas sejam atingidas. Os dados de mensuração são a “posição” do mercado. Há uma série de dados pré-definidos que são acompanhados dia-a-dia.

Há o Planejamento Anual, a partir do qual estabelece-se a periodicidade de cada Projeto, que pode variar desde 6 a 3 meses, e daí por diante. Existe o Planejamento Corporativo, que é o da matriz, não da Unidade. Este, tem um período previsto em torno de 3 anos.

A presença de estrangeiros está muito ligada ao desenvolvimento da economia do Brasil, gerando um movimento interno de negócios e lazer. As metas do Hotel sempre levam em consideração os aspectos da economia local e do mundo.

O objetivo estratégico da Rede é de ser considerado o melhor produto de qualidade no País. Visa o crescimento, e conseqüentemente o desenvolvimento da Unidade, segundo o Padrão *Blue Tree Towers*, sempre de acordo com a realidade do mercado, ou seja, o que ele suporta. Não existem planos da Rede para abrir outro Hotel, dentro dos próximos 5 anos, aqui em Curitiba. O *Blue Tree Towers* age sempre de acordo com a capacidade do mercado. O *Blue Tree Towers* é uma administradora, que está abrindo outras Unidades em Londrina, Caxias do Sul, Vitória, Rio de Janeiro e Salvador, sendo que já possui um Hotel em Salvador. Os Hotéis da Rede não têm todos os mesmos padrões. A Rede possui dois padrões que nós chamamos de *Towers* e *Park*. Os *Towers* são os Hotéis com categoria 4 estrelas, como é o caso deste Hotel de Curitiba, que é voltado para os executivos. Os Hotéis *Park*, são padrão 5 estrelas e voltados para o lazer. O único caso misto é a Unidade de Brasília, que enfoca conjuntamente lazer e negócios.

A vantagem competitiva é a oferta de tudo aquilo que os Hotéis de alto padrão oferecem, sem nenhum excesso de serviços ao executivo. São todos os serviços necessários que ele precisa. Oferecer um preço muito competitivo, onde se gasta menos para se hospedar. Esta é a estratégia do *Blue Tree Towers*.

O Hotel possui um produto com excelente qualidade, frente a um mercado bastante competitivo. Temos um pessoal muito bem treinado e uma infra-estrutura moderna e de alto padrão.

Existe uma oferta similar de alto padrão por parte de alguns principais concorrentes, mas com diferença de infra-estrutura e de competitividade. Por exemplo, para oferecer os serviços que o *Blue Tree Towers* dispõe, os principais concorrentes, que são o Bourbon e o Rayon, têm custos bem mais elevados.

Não foram apontados os pontos fracos, com relação aos pontos fortes, a primeira coisa é a filosofia do grupo, que a Senhora Aoki, a presidente do grupo enfatiza como lema: "Encantando o hóspede, excedendo suas expectativas". Este é o primeiro ponto que é trabalhado para obter a satisfação do hóspede, a satisfação do cliente interno e a rentabilização para os investidores. Isso prova a competência da Rede. A Senhora Aoki que se preocupa muito com detalhes. Ela se preocupa,

dentre outros mínimos e importantes detalhes, com o tipo e a qualidade de frutas que estão oferecendo no Hotel. Um exemplo de atendimento que supera as expectativas: um hóspede sai para trabalhar; a camareira percebe que o seu sapato não está limpo; o mensageiro vai limpar o seu sapato sem emitir o pedido. Outro exemplo, é do hóspede que permanece 2 ou 3 dias; a recepção, na véspera do *chek-up*, pede antecipadamente ao desejo do hóspede, a confirmação do seu bilhete aéreo. Outro ponto é que dão atenção a todas as críticas dos hóspedes. Todas as críticas são respondidas, absolutamente todas. Não tem um hóspede que não tenha uma pergunta não respondida.

Para atingir as metas o *Blue Tree Towers* esta fazendo uma divulgação intensa dessa filosofia e a comprovação dessa qualidade, junto ao *Trade* turístico e as corporações em geral.

As estratégias correntes são explícitas, pois são bem claras. O *Blue Tree Towers* sabem onde deseja chegar. O empregado nunca se limita a uma única função. Por exemplo, o mensageiro conhece o serviço de recepção. O setor de reservas conhece a área comercial. A área comercial conhece o serviço da área financeira, e assim por diante. Todos participam do Planejamento Operacional. Todos os empregados estão integrados e sintonizados em perfeita harmonia.

Constatou-se que a Vantagem Competitiva da Rede encontra-se principalmente na sua infra-estrutura moderna e muita bem planejada, com design arrojado, vindo a oferecer principalmente ao hospede de negócios todo e qualquer tipo de serviço ou produto, procurando suprir todas as necessidades, que pode variar deste um espaço para uma pequena reunião, até a disponibilização de um centro de convenção.

6.4 HOTEL BOURBON



Foi entrevistado o Sr. João Francisco Rodrigues, gerente geral do Bourbon, o qual respondeu a entrevista com as seguintes ponderações:

As mudanças estratégicas no Hotel têm seu foco totalmente voltado para o cliente, a tentos aos comentários dos mesmos e definindo as prioridades em cima disso. Nas viagens que são realizadas ao Exterior por representantes do Hotel, fazem uma avaliação do que é bom lá, e aplicam aqui.

O Planejamento Formal, ele é corrigido anualmente e mensalmente, com o objetivo de proporcionar um *feedback*.

Nas análises/discussões as áreas envolvidas são principalmente a Área Comercial, a Administração Geral e a Administração Financeira. Porém, a área envolvida nas mudanças pode ser até a Área de Hospedagem, por exemplo. Mas, quando surge um planejamento direcionado para resolver ou obter novas metas, ele é enviado para o Conselho aprovar.

As metas estratégicas geralmente são alcançáveis, caso contrário, seriam desmotivadoras. Elas envolvem os seguintes aspectos:

- Análises mercadológicas;
- Perspectivas da empresa;
- Conjuntura econômica (como foi o caso do atentado no dia 11 de setembro do ano passado, nos E.U.A., onde ocorreu ma grande redução de ocupação das habitações, porque possuem muitos hóspedes estrangeiros).

É dentro desses três pontos que deve-se conhecer o mercado, seu ambiente interno e externo. Quando é atingido 105% de superávit no orçamento, significa que algo foi mal planejado.

As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil, tem que refletir, não se pode andar na contramão. O cliente é o *Top*. Quando algo acontece no Exterior, há influência aqui, fazendo com que não consigamos atingir as nossas metas.

O objetivo estratégico do Hotel é de continuar a ser o líder do mercado, ou seja, deseja-se manter a posição. Hoje, é um líder regional. Pretendem ter liderança na Empresa Hoteleira nacional, em nível de qualidade. Em 5 anos pretendem inaugurar mais 5 unidades. Uma por ano. Possuem o maior Centro de Convenções Hoteleiro da América Latina, com 4 mil m² de terreno, em Tibaé, São Paulo. Vão investir nos 5 primeiros anos no Paraná e em Santa Catarina. Neste ano será

inaugurada uma Unidade Hoteleira em Irati, no Paraná, mantendo a mesma qualidade de serviços da Rede Bourbon, só que com padrão 3 estrelas.

Como vantagem competitiva a marca, qualidade, valor agregado, relação custo/benefício e credibilidade.

Os fatores básicos para o sucesso do Hotel são: enfoque no cliente; relação custo/benefício; valor agregado; diferenciação; e, qualidade nos serviços. As vantagens competitivas são únicas, tais como a diversificação do café da manhã e a segurança dos hóspedes. O Bourbon procura sempre atender e superar as expectativas dos hóspedes, aliás, é desejo e obrigação superar as expectativas dos hóspedes. O apartamento master possui 42 m². Esta é a maior diferença frente aos demais concorrentes, é o único Hotel a oferecer isso, também é o único Hotel padrão 5 estrelas. O hóspede tem uma secretária trilingüe à sua disposição, a partir do momento em que ele se registra no Hotel, tem também uma sala de leitura com conexão à *internet*, fax, enfim, com todo o material que o hóspede necessita para trabalhar. O Bourbon possui ainda, serviço de mordomo para desfazer e fazer as malas. Essa estratégia de mordomo já existe há muitos anos e foi copiada do exterior.

Os concorrentes têm o poder de negociação, fazem qualquer preço e qualquer condição, como a permuta de serviços. Quanto à qualidade de serviços, eles não apresentam os mesmos serviços que os do Bourbon, pois não oferecem treinamento aos seus empregados. A capacidade deles é de *Flat*, a qual é diferente quanto ao clima e o ambiente. Atualmente, as Empresas estão reduzindo as diárias de seus executivos, devido à falta de ética dos Hotéis em fixarem seus preços. Temos como exemplo a Rede Globo, que reduziu a diária de seus executivos, devido a grande oferta do mercado em preços bem mais acessíveis. Outro exemplo de falta de ética na Rede Hoteleira: O Bourbon já estava com um hóspede quando o Hotel concorrente enviou uma carta ao mesmo, oferecendo cortesia para hospedar-se em seu Hotel; a carta foi entregue por debaixo da porta do seu quarto. No futuro, os Hotéis serão classificados pelos clientes, não virão novos Hotéis como o Bourbon. Quem deseja preço não vem para o Bourbon, só vem para o Bourbon, quem deseja serviços com qualidade.

Percebe-se que a Rede Nacional adotou estratégias de marketing para se fixar e ampliar os negócios, direcionando seu produto para outras regiões do Brasil, até então não exploradas por eles.

No que se refere à gestão de pessoal, percebe-se que o hotel adota uma administração mais clássica, onde as metas são passadas para os gerentes das respectivas áreas, que por sua vez repassam para os seus colaboradores.

Frente aos concorrentes, apresenta duas Vantagens Competitivas, a localização e a tradição da bandeira no mercado desde 1973. Isto gera confiança no hospede, pois, o mesmo sabe quais são os serviços e produtos de qualidade que encontrará.

6.5 HOTEL *FOUR POINTS SCHERATON*



Existem 2 tipos de idéias de mudanças estratégicas no Hotel. Um tipo refere-se a idéias para investimentos, e o outro refere-se a idéias para o *marketing*. O de *marketing* não se pode mudar. O de investimento é flexível. É feita uma prévia apresentação de idéias, e os investidores decidem se vão mudar, ou melhor, copiar uma estratégia. Você sabe, hoje as estratégias são copiadas. Este Hotel foi muito bem planejado. Foi contratado um especialista que fez todo o projeto, até mesmo do som acústico de solo. Pois, o Hotel está instalado em um local que tem muito barulho externo. Procuramos evitar este desconforto para o hóspede. Isto tornou-nos diferentes dos outros Hotéis. Preocupados com o problema acústico colocaram vidro duplo. Isso nos custou muito caro, mas valeu a pena.

O Planejamento Formal envolve todos os aspectos, mas é realizado sempre levando-se em consideração a oferta e a procura. Existe também um Planejamento Formal a curto prazo, mas este limita-se a emissão de relatórios que avaliam a demanda do Hotel.

Quanto às análises/discussões todos os Departamentos participam das análises e discussões. Desde Alimentos e Bebidas, Controladoria, Eventos até o Departamento de Vendas, etc. Todos os Departamentos são unidos, para que haja uma constante integração.

O Hotel tem metas estratégicas definidas, pois não podem jogar com a empresa, elas são elaboradas para o ano seguinte, incluindo os orçamentos. Também procedemos à medição das metas mensais e das metas diárias.

As metas refletem na habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia, por exemplo, isto tem a ver com a administração das receitas diárias. Se a gerência do Hotel percebe que está com uma ótima demanda, estabelece ao Departamento de Vendas e Reservas que a diária é "X", ou seja, coloca-se um valor maior. Se a gerência percebe que há pouca demanda, reduz o valor da diária.

O objetivo estratégico do Hotel é assumir a liderança no mercado de Curitiba. Os concorrentes que fiquem atentos, a posição é de ser líder. O Hotel vai completar dois anos de existência e já está mantendo a liderança.

Frente aos demais Hotéis, consideram que são muitas as vantagens competitivas, uma delas é que quem administra não é o dono ou o investidor, que não possui experiência alguma em administração hoteleira, mas sim uma administradora. Aliás, como é o caso de muitos Hotéis daqui de Curitiba. Temos também o diferencial da acústica do Hotel. O Hotel possui a maior área de Convenções de Curitiba, com um auditório com capacidade para 600 pessoas, o qual fica isolado do Hotel, a fim de evitar tumultos na recepção. Esta área de Convenções fica atrás do Hotel, onde o cliente tem entrada pela parte lateral, evitando assim a passagem na recepção, pois haviam muitas reclamações dos hóspedes frente a este tipo de tumulto. Aliás, o participante de eventos é considerado como cliente, e não hóspede. O Hotel possui também um programa que se chama 100% qualidade garantida. Ou seja, se o hóspede não ficar satisfeito com qualquer um dos serviços e produtos, oferecemos o valor integral da diária de volta. Por isso chama-se 100%. Oferece-se o serviço, porque sabe-se que se pode assumir este compromisso com o hóspede. Outro fator de competitividade são as Gerências. Não possuem portas. Os Gerentes estão abertos para escutar os empregados. Isso faz com que possam reagir rapidamente frente a uma determinada situação ou problema.

Os fatores básicos para o sucesso do são vários. Um deles é o excelente projeto. Outro fator de sucesso é que as Gerências dos Hotéis são autônomas perante a Rede, ou seja, podem modificar de acordo com as necessidades; é claro, sempre respeitando as limitações da Rede. Escutam os empregados, estes são multidisciplinares. Por exemplo: quando a recepção esta calma, mas se há muitos quartos para arrumar, o pessoal da recepção vai auxiliar a camareira, pois todos sabem limpar um banheiro, arrumar uma cama, enfim, realizar todo o serviço de quarto. Já o mensageiro, sabe executar o serviço da recepção. Apenas o serviço de garçom não é feito por outros empregados, porque necessita de maior técnica e habilidade. O Hotel possui 80 empregados, o que torna a nossa folha de pagamento bem reduzida frente aos concorrentes.

A falta de profissionalismo é uma das maiores limitações dos concorrentes. Outro fator negativo, é que eles não reinvestiram em modernização, tanto na parte de infra-estrutura quanto na administração de pessoal. Eles não investiram em treinamento de pessoal. Os empregados trabalham como ilhas, isolados até da Gerência. Os concorrentes reagem muito devagar. A administração do Hotel Four Points Sheraton é focada em receitas e resultados.

O Hotel Four Points Sheraton não tem pontos fracos, e se os tem, os concorrentes descubram. Quem determina se temos um ponto fraco é o hóspede. O ponto forte é a Administração, que é muito dinâmica.

O Hotel Four Points Sheraton no momento estamos fortalecendo as vendas, através de divulgação em revistas de bordo e em feiras. Constantemente realizam pesquisas de satisfação dos hóspedes, quando os mesmos estão saindo do Hotel. Também aplicam questionários para verificar o nível de satisfação dos empregados. A chave para o sucesso é a informação. Tem parcerias com a TAM, com a AIR FRANCE, e outras empresas aéreas e de turismo.

As estratégias dos correntes são explícitas. As chefias ficam responsáveis em repassar os resultados para todos os seus empregados.

Na pesquisa realizada, constatou-se que a Rede possui uma gestão corporativa, onde todos os objetivos e metas são repassados aos colaboradores, bem como, a solicitação da participação dos mesmos para sugestões de redução de custos ou melhoria na qualidade dos serviços prestados.

O mesmo destaca-se dos demais hotéis, por apresentar uma excelente infra-estrutura, altamente planejado, com *design* moderno e arrojado. Possuindo um

centro de convenção amplo, totalmente separado da estrutura do hotel. Tudo isso para que o hóspede não seja “perturbado”. Isso o torna apresentar pontos fortes frente aos demais concorrentes.

6.6 HOTEL LANCASTER



As idéias de mudanças estratégicas no Hotel surgiram de acordo com o mercado. Por exemplo, no final de semana o Hotel fica com baixa ocupação. Com a chegada dos outros Hotéis mais econômicos, tiveram que ter maior flexibilidade nos preços. Precisaram atacar mais a Área Comercial. Porém, há alguns princípios que existem e que não mudam:

- Público fidelizado de muitos anos;
- A qualidade dos serviços (atendimento);
- O café da manhã, que é considerado o melhor do mercado dentro do padrão 4 estrelas;
- O setor do restaurante é famoso pela feijoada.

Existe um Planejamento Anual, na Área comercial, ainda é realizado um Plano de Ação e na Área Operacional é realizado um Plano de Ação quinzenal, envolvendo as respectivas Gerências. Tiveram facilidade de prover mudanças, por serem um grupo familiar e pelo fato dos diretores estarem presentes.

A Área Comercial requer uma atenção especial e mais intensa, devido a invasão das grandes Redes Internacionais. Procuram reduzir os custos, sem baixar a qualidade. Este Planejamento envolve toda a Administração. Estão envolvendo

todos os empregados para participarem de Programas de Redução de Custos, oferecendo-lhes premiação, para incentivar a participação dos mesmos.

No ano de 2001 as metas estratégicas ficaram a desejar, devido a perda do filho do proprietário, que estava assumindo todos os negócios da família. Ele sofreu um acidente de carro e foi fatal. Neste ano, a Área Comercial já está próxima de atingir suas metas. Na Administração Geral e na Área Operacional também houve um abandono. Atualmente, também foram feitas boas mudanças. Agora são “pró-ativos”. Saímos da passividade. No ano passado não houve um Planejamento efetivo, já neste ano sim.

As metas são traçadas semestralmente, revisam as metas mensalmente. Levantam todas as avaliações, desde as financeiras até as reclamações de clientes. Sempre estão procurando ajustá-las.

Com a chegada das Montadoras de Veículos houve uma explosão de Hotéis, com suas bandeiras internacionais. O que levou o Hotel Lancaster a reajustar-se a esse novo mercado. Estão em constantes reuniões com outros Gerentes, e fazem freqüentes pesquisas de análise de mercado.

A estratégia do Hotel Lancaster é a de ser o melhor dentro da categoria de 4 estrelas. É isso que eles vão buscar, sermos sempre o melhor, não importando que isto eleve os custos. Até o ano passado eram os únicos a serem cadastrados na EMBRATUR. Hoje existe mais um Hotel. A EMBRATUR divulga as categorias, mas não a qualidade dos serviços do Hotel.

O principal diferencial é o atendimento, um atendimento personalizado. Tratam o hóspede como único. Já conhecem seus “hábitos” e “manias”, pelo fato deles já se hospedarem no Hotel a alguns anos. Qualidade no atendimento, não só na estrutura física.

As estratégias comerciais devem ser bastante fortes e atuantes, só o “boca-a-boca” não é suficiente. A propaganda é a “alma do negócio”.

Com relação à capacidade e as limitações dos concorrentes existentes, as empresas familiares e as Redes Internacionais. Os grandes *Group* com marcas têm mais facilidade para captar clientes. O Hotel Lancaster tem diferencial, que é o atendimento característico do Brasil, o qual é mais caloroso e atencioso. As empresas familiares locais são concorrentes fortes, levando o mercado a criar “leilões” de preço de unidade habitacional no mercado de Curitiba. Não há um “entrosamento”. Há uma concorrência em busca de preço, levando a queda da

qualidade. Isso tudo é muito predatório. Curitiba possui as tarifas mais baixas das unidades habitacionais com relação às demais capitais. As Redes Internacionais podem viabilizar estes preços por possuírem uma grande estrutura por trás. Há um certo “desespero” no ar.

Os pontos fracos são: o acesso, por mais que estejamos bem localizados no Centro da cidade, e ainda, nos falta estrutura de lazer; mas isto já está sendo providenciado. Existe um Projeto, onde será criada em breve, uma área com o mínimo de lazer. Os pontos fortes são: o café da manhã e a feijoada, que é servida nas 4ª feiras e aos sábados; uma ótima estrutura de eventos; e o atendimento personalizado, que faz com que os clientes “antigos” permaneçam fiéis.

No momento o Hotel Lancaster esta contratando novos profissionais, o Gerente Geral foi recontratado e também foi admitido um Gerente Comercial; eles pretendem atingir outros segmentos de mercado, que são os grupos turísticos, religiosos e de futebol, comuns nos finais de semana. Hoje o Hotel esta trabalhando somente com o hóspede de negócios, durante a semana o Hotel fica ocupado. Eles pretendem ocupar as vagas nos finais de semana. Esta estratégia é inovadora para o Hotel, e está dando certo.

As estratégias dos concorrentes são explícitas, dentro da Empresa. Cada membro do Hotel Lancaster sabe o que está acontecendo e o que pretende que aconteça. Todos são envolvidos nas estratégias, até o Operacional. Não tem como ser diferente. Os empregados têm participação nos lucros em cima das ocupações, então, eles precisam conhecer as cifras.

Observou-se que o hotel se destaca frente aos concorrentes, pela sua localização privilegiada, bem como, a fidelização dos clientes por se encontrarem no mercado desde 1972. Estes fatores tornam-se positivos frente aos novos entrantes.

No entanto possui como pontos negativos uma infra-estrutura inadequada, que inviabiliza a criação de um espaço de lazer, bem como, estacionamento no local. Frente a estes fatores, necessita utilizar-se da estratégia de investimentos para a manutenção de seus equipamentos e espaço físico, a fim de se tornar competitiva no mercado hoteleiro.

Destaca-se também por apresentar uma gestão corporativa, onde todos os objetivos e metas são repassados aos colaboradores, solicitando freqüentemente a colaboração dos mesmos com idéias para redução dos custos, juntamente com a melhoria dos serviços e produtos ofertados para os hospedes.

Este tipo de gestão reflete no desempenho positivo do colaborador, pois se sentem valorizados, desempenham suas atividades com mais afinco, vindo a refletir na satisfação do hospede. Este fator gera aumento na receita do hotel, que repassa parcialmente aos seus colaboradores, na forma de participação nos lucros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusão

A administração estratégica hoteleira é um processo contínuo e interativo voltado para a manutenção de uma organização como um todo, integrado de forma apropriada a seu ambiente. Torna-se importante que o setor reconheça a estratégia como um meio eficaz para lidar com as incertezas que emanam do ambiente.

O próprio processo envolve a realização de uma análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação das estratégias organizacionais, a implementação destas estratégias e a aplicação do controle estratégico.

Em uma análise geral dos entrevistados, observou-se que alguns gestores embora não reconheçam a primeira vista os termos relacionados a vantagem competitiva, apresentaram quando indagadas sobre o que faziam, uma gama de ferramentas relacionadas a análise estratégica em várias áreas da organização, ou seja, usam instrumentos correlacionados com o tema em discussão.

Aspectos como os mercados de hoje e do amanhã, envolvendo especificidades relacionadas aos competidores e os clientes e suas demandas, são bastante enfatizados.

Também são bastante marcantes os aspectos internos das empresas investigadas, com ênfase em seus recursos e ativos, bem como nos instrumentos de análise utilizados por elas.

Sobre o mercado atual, os entrevistados apresentam similaridade com as empresas concorrentes em termos de oferta, não só em relação ao *mix de marketing* como serviços oferecidos, preços praticados, localização e proximidade entre os hotéis e espaços para promoção, como também de aspectos inerentes a qualidade, instalação e espaços.

Atendem a mesma tipologia de clientes, ou seja, aqueles que são voltados para grupos de clientes com características e desejos similares. Isto ficou muito nítido na prospecção de cliente feito pelas empresas hoteleiras que buscavam atingir nichos relacionados ao turismo de negócios. Penetram nos mercados que sua empresa atua, bem como dispõem de projetos hoteleiros em fase de implantação.

Neste aspecto, os hoteleiros observam variáveis como clima, infra-estrutura e localização.

Esta realidade externa tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. As transformações que o mercado tem sofrido trazem um grande número de oportunidades de crescimento, de descoberta de novos nichos de mercado, de segmentos de clientes e de novos produtos e serviços.

Nos últimos anos, muitas Redes Nacionais e Internacionais se instalaram no mercado hoteleiro de Curitiba, levando assim a uma grande transformação na postura dos hotéis de menor porte, fazendo-os se mexerem e investirem principalmente na melhoria da infra-estrutura de suas habitações e de sua tecnologia. Estes criaram áreas reservadas para reuniões de trabalho, bem como espaços destinados à realização de seminários, cursos, congressos e convenções, com todo o material tecnológico e de apoio necessários, visando atingir o novo nicho de mercado, qual seja, o hóspede de negócios. Há também uma preocupação em propiciar aos hóspedes de negócios uma maior segurança aliada a um maior conforto.

Diante deste contexto atual, torna-se imprescindível que os hotéis busquem seu espaço, oferecendo suas vantagens de forma competitiva, para promover a completa satisfação dos seus clientes, e conseqüentemente atingir um nível satisfatório de receitas, garantindo assim, a sua sobrevivência.

O mais importante e eficaz método para administrar um novo negócio consiste em estabelecer os objetivos e as prioridades corretas, e ater-se a elas. E, não obstante toda a completa e eficiente infra-estrutura, cultivar empregados bem treinados para o bom andamento do hotel, através da oferta com qualidade nos serviços prestados, torna-se uma estratégia competitiva primordial na realização de qualquer inovação no mercado.

Portanto, cada empresa hoteleira deverá adotar uma metodologia própria para definir qual a melhor medida de obtenção e sustentabilidade de uma vantagem competitiva, e por quanto tempo ela conseguirá desfrutar de uma lucratividade acima da média do mercado ao longo do tempo.

Fica evidente que uma Vantagem Competitiva forma uma das bases para o sucesso corporativo e que deve ser necessariamente apropriada à retenção pela empresa do valor agregado que criou, como uma estratégia eficaz que revele as

habilidades e recursos para promover grande influência em custos futuros e vantagens diferenciadas.

A vantagem competitiva se insere nessa dinâmica e sugere uma constante avaliação da necessidade de cada setor de atividade, dos fatores que originaram a vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que novos fatores deverão ser desenvolvidos.

7.2 Recomendações e Sugestões para a Indústria Hoteleira

Através da presente pesquisa na Indústria Hoteleira, constatou-se que com a globalização, a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, fazendo com que os hotéis que pretendem continuar atuando neste segmento de mercado, considerem as recomendações abaixo:

- O hotel deverá ter um anfitrião para receber os hóspedes da melhor forma possível, com sutileza e agrados para que saiam “mais do que satisfeitos”.
- Os hóspedes deverão sentir-se em casa, no que concerne à segurança do lar, porém com todos os atrativos de algo novo, inesperado, moderno.
- O visual da construção do Hotel deverá ser moderno, atual, com formas limpas, poucas paredes, muita transparência, com uso de fontes, o que dará um toque leve e limpo.
- Os ambientes deverão ser amplos e claros, e algumas paredes com cores fortes, mais graciosas do que luxuosas, criativas e originais.
- Os empregados deverão estar preparados para atender os hóspedes até nos pequenos serviços, que podem ser: pregar um botão ou até mesmo providenciar a compra de um remédio ou ingressos para uma peça de teatro.

7.3 Recomendações e Sugestões Acadêmicas

A presente pesquisa sugere aos futuros acadêmicos, que explorem as sugestões abaixo que foram detectados no transcorrer do trabalho, podendo vir a complementar o assunto em questão. São elas:

- Qual o tipo de Hotel será mais rentável no futuro, para Curitiba?
- A cozinha regional ou internacional torna-se um diferencial competitivo para o hóspede no momento da tomada de decisão em hospedar-se no hotel?
- Os elementos da cultura local na decoração do hotel são fatores decisórios para hospedar-se no hotel?
- A utilização da informática para realização de reservas no mundo, para redução de custos na rede hoteleira nacional, igual aos sistemas das companhias aéreas, seria um diferencial competitivo?
- Expandir esta pesquisa para hotéis com categorias inferiores.

REFERÊNCIAS

ABIH. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>> Acesso em: 20 mar. 2002.

ANDRADE, Nelson; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.

ANSOFF, Igor H. e McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BENI, Mário C. **Análise Estrutural do Turismo**. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EDUS, 2001.

_____. **Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática**. 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2000.

COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.

DAY, Georges S. **A Empresa Orientada para o Mercado**. São Paulo: Bookman, 1999.

DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

ECOTURISMO. Disponível em <http://www.abih.com.br/eco_turismo/index.php> Acesso em: 12 jan. 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GASPARIM, Miriam de Oliveira. **Caderno de Economia**, Jornal Gazeta do Povo, 10 ago.2001.

GIL, Jaqueline. Os números do turismo no Mundo, no Brasil e no Paraná. **Revista SEBRAE/PR.**, Curitiba, ano 2002.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE; J. R. B.; McINTOSHI; R.W. **Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias**. 8. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2002.

HAMEL, Gary. **Revista *Managemnet***, março-abril, 2002.

HAMMER, MICHAEL. *Harvard Business Review*. Revista Exame Especial. São Paulo, abril, 15 mai. 2002.

HOTELARIA. Disponível em: <<http://www.hotelariaqualidade.com.br/hotele/turismo2.htm>> Acesso em: 15 mai. 2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. ***The Balanced Scorecard: Transiting Strategic Into Action***. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: *Prentice Hall*, 2000.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI. Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

KUAZAQUI, E. **Marketing Turístico e de Hospitalidade**. São Paulo: *Makron Books*, 2000.

LARA, Simone B. **Marketing & Vendas na Hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LAKATOS, E. M.; & MARCONI, Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LATTIN, Geraldo W. **Administración Moderna de Hoteles y Moteles**. México: Trillas, 2000.

LICHORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOREIRA, Júlio C. T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MINTEZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: *Bookman*, 2000.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e Desenvolvimento: Planejamento e Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3166 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Ricardo M. HIA Consultoria e Planejamento. Disponível em: <<http://www.hia.com.br>> Acesso em: 20 ago. 2002.

ROSA, Deise. **Caderno de Economia**. Jornal Gazeta do Povo, 12 abr.2002.

_____. Salão de Turismo favorece negócios. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 12 abr. 2002. Caderno de Economia, p. 20.

SANTANA, Raquel. **Caderno de Economia**. Jornal Gazeta do Povo, 04 abr. 2002.

SENAC. **Introdução ao Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: A Busca da Excelência**, São Paulo: Marcos Cobra. 1999.

SIMPSON, Penny M. S. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: _____ **Marketing e as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TORRE, L. F. **Administração Hoteleira: Parte I - Departamentos**. São Paulo: Roca, 2001.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e Qualidade: Tendências Contemporâneas**. Campinas: Papyrus, 1993.

TURISMO. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/turismo/>> Acesso em: 20 mar.2002.

VALLS, J. F. **Las claves del mercado turístico**. Bilbao: Deusto, 1996.

YAHOO NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://News.yahoo.com/02429/15/5jx5.htm>> Acesso em: 12 jan. 2002.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias e Sucessos nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZAPAROLLI, Domingos. **Redes de Hotéis Apostam Alto na Região**. Disponível em: <<http://www.hotelariaqualidade.com.br>> Acesso em: 08 out. 2002.

ANEXOS

| | |
|--|------------|
| ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 116 |
| ANEXO 2 - ENTREVISTA: HOTEL BLUE TREE TOWERS..... | 117 |
| ANEXO 3 - ENTREVISTA: HOTEL BOURBON..... | 118 |
| ANEXO 4 - ENTREVISTA: HOTEL DEVILLE..... | 119 |
| ANEXO 5 - ENTREVISTA: HOTEL FOUR POINTS SHERATON..... | 120 |
| ANEXO 6 - ENTREVISTA: GRAND HOTEL RAYON..... | 121 |
| ANEXO 7 - ENTREVISTA: HOTEL LANCASTER..... | 122 |

ANEXO 1 - ENTREVISTA
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA ANALISAR
AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA REDE HOTELEIRA DE
CURITIBA PARA O HÓSPEDE DE NEGÓCIOS

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|--|--------------|
| Nome do Estabelecimento: | |
| Categoria: | Tipo: |
| Localização: | |
| Número de Unidades Habitacionais: | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|--------------------------------|-----------------|
| Entrevistado: | |
| | |
| Cargo ou Função: | |
| | |
| Tempo no Cargo/Unidade: | |
| | |
| Formação Acadêmica: | |
| | |
| Local: | |
| | |
| Início da Entrevista: | Término: |
| | |
| Data de Aplicação: | / / |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 2 - ENTREVISTA: HOTEL BLUE TREE TOWERS

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|--|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: BLUE TREE TOWERS | |
| Categoria: 4 Estrelas Superior | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 01/09/2001 | |
| Localização: Av. Sete de Setembro, 5.190 - Bairro Batel | |
| Número de Unidades Habitacionais: 288 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|--|--------------------------|
| Entrevistado: Paulo de Tarso K. Benedet | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 8 meses | |
| Formação Acadêmica: Economista e Bacharelado em Direito | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 15h05min | Término: 15h45min |
| Data de Aplicação: 20 / 06 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 3 - ENTREVISTA: HOTEL BOURBON

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|--|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: HOTEL BOURBON | |
| Categoria: 5 Estrelas | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 11/09/1985 | |
| Localização: Rua Cândido Lopes, 102 - Bairro Centro | |
| Número de Unidades Habitacionais: 175 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|---|--------------------------|
| Entrevistado: João Francisco Rodrigues | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 7 anos | |
| Formação Acadêmica: Graduado em Hotelaria e Mestre em Economia | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 15h00min | Término: 16h10min |
| Data de Aplicação: 28 / 05 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 4 - ENTREVISTA: HOTEL DEVILLE

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|---|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: HOTEL DEVILLE | |
| Categoria: 4 Estrelas | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 10/08/1973 | |
| Localização: Rua Comendador Araújo, 99 - Bairro Centro | |
| Número de Unidades Habitacionais: 126 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|--|--------------------------|
| Entrevistado: Jaime Luiz de Oliveira | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 8 anos | |
| Formação Acadêmica: Graduado em Hotelaria | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 16h00min | Término: 17h00min |
| Data de Aplicação: 18 / 06 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 5 - ENTREVISTA: HOTEL FOUR POINTS SHERATON

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|--|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: HOTEL FOUR POINTS SHERATON | |
| Categoria: 5 Estrelas | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 21/06/2001 | |
| Localização: Av. Sete de Setembro, 4211 | |
| Número de Unidades Habitacionais: 176 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|---|--------------------------|
| Entrevistado: Arturo E. Ayllon | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 1 ano e meio | |
| Formação Acadêmica: Graduado em Administração de Empresas e Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Finanças | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 15h45min | Término: 16h25min |
| Data de Aplicação: 11 / 07 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 6 - ENTREVISTA: GRAND HOTEL RAYON

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|---|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: GRAND HOTEL RAYON | |
| Categoria: 5 Estrelas | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 29/03/1993 | |
| Localização: Rua Visconde de Nácar, 1424 | |
| Número de Unidades Habitacionais: 136 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|--|--------------------------|
| Entrevistado: Sílvio S. Rossi | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 2 meses - 9 anos no <i>Group</i> | |
| Formação Acadêmica: 2º Grau Completo | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 14h20min | Término: 15h10min |
| Data de Aplicação: 07 / 06 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?

ANEXO 7 - ENTREVISTA: HOTEL LANCASTER

I. Dados da Unidade Hoteleira:

| | |
|---|------------------------|
| Nome do Estabelecimento: LANCASTER HOTEL & BUSINESS | |
| Categoria: 4 Estrelas Superior | Tipo: Executivo |
| Fundado em: 01/09/1972 | |
| Localização: Rua Voluntários da Pátria, 91 - Bairro Centro | |
| Número de Unidades Habitacionais: 106 | |

II. Dados do Entrevistado:

| | |
|--|--------------------------|
| Entrevistado: Inácio Cassol | |
| Cargo ou Função: Gerente Geral | |
| Tempo no Cargo/ Unidade: 8 meses | |
| Formação Acadêmica: Graduado em Hotelaria e Turismo | |
| Local: No próprio local | |
| Início da Entrevista: 09h40min | Término: 10h55min |
| Data de Aplicação: 07 / 06 / 2002 | |

III. Roteiro da Entrevista:

1. Como costumam surgir as idéias de mudanças estratégicas no Hotel?
2. Existe um planejamento formal ou as idéias surgem na hora de mudanças emergenciais, simplesmente como idéias?
3. Que áreas/departamentos participam das análises/discussões (explicitar)?
4. As metas estratégicas geralmente são alcançáveis?
5. Dentro de que período? Mensal, semestral ou anual?
6. As metas refletem a habilidade do Hotel em modificar-se de acordo com o desenvolvimento da economia mundial ou do Brasil?
7. Qual é o objetivo estratégico do Hotel? De sobreviver, crescer, aumentar os lucros, ou assumir liderança no mercado?
8. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a sua vantagem competitiva?
9. Quais são os fatores básicos para o sucesso do Hotel? Custo, diferenciação ou enfoque?
10. Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes?
11. Em uma análise do Hotel, quais são os pontos fracos e os pontos fortes?
12. O que o Hotel está realizando no momento para atingir suas metas?
13. No momento, as estratégias correntes são implícitas ou explícitas?