

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE ITAPEMA / SC

COMPETITIVE STRATEGIES: A STUDY OF THE HOTEL SECTOR OF ITAPEMA / SANTA CATARINA

Cláudia Fabiana GOHR*
Luís MORETTO NETO**
Edvaldo Alves SANTANA***

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro de Itapema, no estado de Santa Catarina. Partiu-se inicialmente de uma revisão bibliográfica acerca das principais idéias sobre estratégias e análise da estrutura do setor. Também foram apresentados temas relacionados ao setor hoteleiro. A coleta de dados para a pesquisa de campo iniciou-se com uma entrevista semi-estruturada, interpretação dos dados em seguida tratamento e apresentação dos resultados, finalizando com uma conclusão e análise crítica. A pesquisa permitiu constatar que as empresas que constituem o setor recorrem aos diversos tipos de estratégias propostos, sendo a liderança em custos e a estratégia prospectiva as mais frequentes.

Palavras-chave: Estratégias; Estrutura do Setor; Setor Hoteleiro.

ABSTRACT

The objective of this article is to identify strategies adopted by the hotel sector in the town of Itapema, in the Brazilian State of Santa Catarina. First, a bibliographic revision of the main ideas on strategies, and an analysis of the structure of the sector, were carried out, and themes presented relating to the hotel sector. Next, data was then collected for the field research using a semi-structured interview. The data was interpreted, and the results analyzed and presented, ending with conclusion and critical analysis. From the results of the research, it was observed that the companies that comprise the sector use the various types of strategies proposed, the most frequent being cost leadership and the prospective strategy.

Key words: Strategies; Porter's Five Forces; Hotel Sector.

INTRODUÇÃO

O artigo tem a finalidade de identificar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro de Itapema no litoral de Santa Catarina. No desenvolvimento deste trabalho foram abordados aspectos relacionados a estratégias, seja quanto ao seu processo de formação, aos tipos e análise estrutural do setor. Para atender ao objetivo de identificar as estratégias do

INTRODUCTION

The aim of this article is to identify the strategies adopted by the hotel sector of Itapema, a coastal resort in Santa Catarina. During the carrying out of this work, aspects related to strategies were addressed, ranging from their formation process to the types of strategies and structural analysis of the sector. The hotel sector was analyzed using Porter's

* Economista. Mestre em Engenharia de Produção. Professora da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL
E-Mail: cgohr@ufsc.br

* *Economist. Master's Degree in Production Engineering. Professor of the Sul de Santa Catarina University – UNISUL*
E-Mail: cgohr@ufsc.br

** Administrador. Doutorando em Engenharia de Produção.
Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
E-Mail: moretto@cse.ufsc.br

** *Administrator. Doctorate in Production Engineering.*
Professor of the Department of Administration of the Federal University of Santa Catarina – UFSC
E-Mail: moretto@cse.ufsc.br

*** Economista. Doutor em Engenharia de Produção.
Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

*** *Economist. Doctorate in Production Engineering.*
Professor of the Economics Department of the Federal University of Santa Catarina – UFSC

setor hoteleiro, foi elaborada a análise do mesmo, empregando como elemento de referência as cinco forças de Porter (ameaça de entrada, poder de barganha de fornecedores e clientes, ameaça dos produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes).

1. ESTRATÉGIA

Os primeiros registros do termo estratégia datam de mais de dois mil anos, e a estratégia era vista como obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. Dentre os escritos mais antigos sobre o assunto estão os de Sun Tzu e Von Clausewitz. Esses dois autores destacaram-se, pois: “Delinearam tipos de estratégia e os adaptaram às condições que pareciam mais convenientes” (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 70).

Atualmente o termo estratégia recebe um número imenso de definições, no entanto, todas caracterizam um sentido comum, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno, colocando em prática os planos que foram estabelecidos, implícita ou explicitamente. Mintzberg *et al.* (2000) propõem cinco significados em particular para o termo estratégia: ela é um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva; e por último, a estratégia ainda pode ser considerada como uma armadilha.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000, p. 17-19), como um plano, a estratégia é entendida como “uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro”. Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, “olha para o comportamento passado”. A estratégia entendida como uma posição é “a localização de determinados produtos em determinados mercados”, isto é, é “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” como disse Porter *apud* Mintzberg *et al.* (2000, p. 18).

A estratégia como uma perspectiva é entendida como a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa. Ela ainda pode ser vista como um truque para enganar os concorrentes (Mintzberg *et al.*, 2000).

A respeito das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresentam-se algumas dentro desta vasta literatura, de acordo com a visão dos autores a seguir relacionados. Ansoff (citado por Gaj, 1995, p. 19) explica a estratégia de forma mais técnica, como: “o negócio em que estamos, as tendências que se verificam, decisões heurísticas de primeira ordem, nicho competitivo, e características de portfólio”.

five forces (threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of clients, threat of substitute products or services, and rivalry among existing competitors), with the aim of identifying the strategies used by the sector.

1. STRATEGY

The earliest records of the term strategy date back more than two thousand years, when strategy meant gaining specific positions in the context of military battle. Ancient writings on the subject include those of Sun Tzu and Von Clausewitz. These two authors are highlighted because they “delineate types of strategy and adapt them to the conditions that seem most convenient” (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 70).

Nowadays, the term strategy has a large number of different definitions. However, they all share a common meaning, through which organizations seek to adapt themselves to the external and internal environments, putting into practice the established plans, whether implicit or explicit. Mintzberg *et al.* (2000) proposes five particular meanings for the term strategy: it is a plan; a standard; a position; a perspective; and finally, a strategy can also be seen as a trap.

According to Mintzberg *et al.* (2000, p. 17-19), as a plan, strategy is understood as “a direction, a guide or a course of action for the future”. As a standard, it is related to the behavior of an organization over time, in other words “looking at past behavior”. According to Porter, *apud* Mintzberg *et al.* (2000, p. 18), strategy seen as a position is “the location of specific products in specific markets”, that is to say, the “creation of a single, valuable position, involving a different set of activities”.

Strategy as a perspective is understood as the theory of business, in other words, strategy looks within the organization, within the minds of strategists and at the overall vision of the company. It may even be seen as a trick for throwing off competitors (Mintzberg *et al.*, 2000).

With regard to the various definitions given to the term strategy, some are given here from within this vast literature, according to the views of the authors mentioned below. Ansoff (cited by Gaj, 1995, p. 19) defines strategy in a more technical way, as: “the business in which we operate, as trends that are seen, heuristic decisions of the first order, competitive niche, and portfolio characteristics”.

Porter (1996) e Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Para Shumpeter (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro.

De acordo com Bruner (citado por Mintzberg *et al.*, 2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelos mesmos autores), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e essa como conceito é de difícil realização.

Senge (1990) e Quinn (também referenciado por Mintzberg *et al.*, 2000) afirmam que a estratégia é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo. Outros autores, ainda citados por Mintzberg *et al.* (2000), propõem mais definições ao termo estratégia, como: um processo aberto de influência que enfatiza o uso do poder e da política para negociar (Alison, Pfeffer, Salancik e Astley). A estratégia focaliza o interesse comum, isto é, é um processo de interação social baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização (Rhenmann e Normann). As estratégias refletem em um conjunto de forças que as organizações chamam de ambiente (Hannan e Freeman). Finalmente a estratégia pode ser considerada como uma realidade, uma continuidade, baseada em estabilidade, ou melhor, um plano explícito para estabelecer padrões de comportamento, interrompida por determinados saltos ocasionais (Chandler, Mintzberg, Miller e Miles & Snow).

De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar que existem diversas definições atribuídas ao termo estratégia, as quais complementam-se uma às outras. As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda empresa possui uma linguagem própria, elas adotarão estratégias que estão de acordo com sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e com o ambiente em que estão inseridas.

É importante também ressaltar que os líderes tenham a capacidade de perceber quando uma empresa está indo para o caminho errado. Nesse caso, é hora de reavaliar a estratégia da empresa, pois esta é um processo em constante mutação.

Porter (1996) and Mintzberg *et al.* (2000) view strategy as the choice of a unique and valuable position, based on systems of activities which are difficult to copy and which add value. For Shumpeter (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000) and Drucker (1980), strategy is seen as new combinations that seek to exploit new and different opportunities in the future.

According to Bruner (cited by Mintzberg *et al.*, 2000), strategy is seen as a concept, thus the realization of strategy is the concretization of a concept. Other authors, like Simon and March (cited by the same authors), believe that strategy has a place in the mind of the strategist, and that is a concept that is difficult to grasp.

Senge (1990) and Quinn (also referred to by Mintzberg *et al.*, 2000) affirm that strategy is a learning process, both individual and collective, i.e., strategy can make the organization learn over time. Other authors, also cited by Mintzberg *et al.* (2000), propose more definitions for the term strategy, such as: an open process of influence that emphasizes the use of power and politics in business (Alison, Pfeffer, Salancik and Astley). Strategy provides a focus for the common interest, in other words, it is a process of social integration based on the shared beliefs and interpretations of the members of an organization (Rhenmann and Normann). Strategies reflect a set of forces which organizations call the environment (Hannan and Freeman). Finally, strategy can be considered as a reality, a continuity, based on stability, or rather, an explicit plan for establishing standards of behavior, which is occasionally interrupted (Chandler, Mintzberg, Miller & Miles and Snow).

It can be seen from the information above that various definitions are given to the term strategy, all of which complement one another. Companies are more than a set of goods and services. They are also human societies and as such, they develop different forms of culture. Thus, as every company has its own language, they will adopt strategies that are in accordance with their culture, leaders, staff and the environment in which they work.

It should also be emphasized that leaders are able to perceive when a company is going in the wrong direction. In these cases, it is time to re-evaluate the company's strategy, since it is a process that is in constant change.

1.1 O Processo de Formação de Estratégias

Os organismos de produção em geral assumem estratégias competitivas, sejam elas formuladas de maneira explícita (processo de planejamento), ou implícita (atividades desenvolvidas pelos próprios departamentos da empresa) (Porter, 1991). Uma estratégia pode ser elaborada de duas formas: deliberada e emergentemente (Mintzberg *et al.*, 2000). A estratégia deliberada focaliza o controle, pois dessa forma as empresas implantam conforme o planejado. Já a estratégia emergente focaliza o aprendizado, pois as empresas implantam estratégias que não estão previamente estabelecidas em um plano.

Os autores afirmam que as estratégias eficazes surgem da combinação de estratégias deliberadas e emergentes, de maneira que reflitam as condições existentes, que tenham capacidade para prever e reagir a eventos inesperados.

Porém, ainda segundo Mintzberg *et al.* (2000), existem diversas formas de elaboração e implementação de estratégias, todas refletindo na prática gerencial, focalizando cada uma um aspecto importante nesse processo. São dez os pontos de vista apresentados por Mintzberg *et al.* (2000) acerca do processo de formulação e implementação de estratégias:

a) Noção de SWOT: A noção de SWOT propõe uma avaliação de pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente.

b) Processo de planejamento: é extremamente formal, mais conhecido como planejamento estratégico. Esse plano envolve os fatores anteriormente citados sobre formação de estratégias (Steiner e Ansoff *apud* Mintzberg *et al.*, 2000; Goold & Campbell, 1998).

c) Posicionamento da empresa: Porter (1991) argumentou que a estratégia de uma empresa necessita se basear na estrutura de mercado no qual as empresas operam. Essa visão envolve muito a questão do posicionamento em determinado setor não dando muito valor às capacidades internas da empresa, deixando a estratégia com um foco muito estreito. Tweed, Ries e Trout corroboram Porter a respeito do posicionamento: “o qual permitirá que você conquiste e mantenha uma vantagem competitiva no mercado global dos nossos dias” (Tweed, 1998, p. 81). Ries e Trout (citados por Milunovich, 1997) também afirmam que o posicionamento pode conquistar um lugar na mente do consumidor e assim a empresa se diferencia de seus concorrentes.

d) Visão: a intuição, a sabedoria, a experiência e a inspiração levam a uma representação mental

1.1 The Process of Forming Strategies

Organisations generally assume competitive strategies, be they formulated explicitly (the planning process) or implicitly (activities developed by the departments of the company themselves) (Porter, 1991). A strategy may be drawn up in two ways: in a deliberate or an emergent manner (Mintzberg *et al.*, 2000). The deliberate strategy focuses on control, whereby companies introduce strategies according to the plan. The emergent strategy, on the other hand, focuses on learning, whereby companies introduce strategies that have not been previously established in a plan.

The authors claim that effective strategies arise from a combination of deliberate and emergent strategies, in such a way that they reflect the existing conditions, and are able to predict and react to unexpected events.

However, also according to Mintzberg *et al.* (2000), there are various forms of elaborating and implementing the strategies, each of which is reflected in the management practice, and shows on an important aspect of this process. Mintzberg *et al.* (2000) present ten perspectives on the process of forming and introducing strategies:

a) SWOT: The notion of SWOT proposes an evaluation of the strengths and weakness of the organization in the light of the opportunities and threats present in its environment.

b) Planning processes: this is extremely formal, but is known as strategic planning. This plan involves the above-mentioned factors on the formation of strategies (Steiner and Ansoff *apud* Mintzberg *et al.*, 2000; Goold and Campbell, 1998).

c) Positioning of the company: Porter (1991) argued that a company's strategy should be based on the structure of the market in which the company operates. This vision is strongly related to its position in a specific sector, and does not give much value to the company's internal capacities, leaving strategy with a very narrow focus. Tweed, Ries and Trout agree with Porter with regard to position: “which enables you to win and maintain a competitive advantage in the global market nowadays” (Tweed, 1998, p. 81). Ries and Trout (cited by Milunovich, 1997) also affirm that the position can earn a place in the mind of the consumer and in this way, the company can differentiate itself from its competitors.

d) Vision: intuition, knowledge, experience and inspiration lead to a mental representation of the strategy. Mintzberg and Druker (cited by

da estratégia. Mintzberg e Drucker (citados por Mintzberg *et al.*, 2000) caracterizam essas organizações como empreendedoras.

e) Psicologia cognitiva: a formação das estratégias segue um processo menos formal, porém mais mental. As estratégias resultantes desse processo são emergentes e as mudanças nessas organizações são pouco frequentes (Mintzberg *et al.*, 2000).

f) Organização que aprende: a formação das estratégias não está separada da implantação das mesmas, ou seja, não existe uma dissociação entre pensar e agir. Mintzberg (1998) afirma que a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de criação de uma estratégia, pois neste caso a aprendizagem é contínua. Senge (1990) também afirma que as pessoas são o recurso mais precioso da empresa. Prahalad & Hamel (1998) dizem que o aprendizado depende das capacidades dinâmicas de uma organização. Quinn *et al.* (1998) levantaram a questão do aprendizado e do conhecimento como de extrema importância para o processo de formação de estratégias.

g) Processo de negociação: enfatiza o uso do poder e da política para negociar as estratégias entre indivíduos, grupos e coalizões. As estratégias resultantes desse processo são emergentes e deliberadas (Mintzberg *et al.*, 2000).

h) Cultura: o processo de geração de estratégias passa a ser coletivo e visa o interesse comum.

i) Ambiente: a formação das estratégias nas organizações é uma espécie de espelhamento, ou seja, coloca-se o ambiente ao lado da liderança e da organização.

j) Configuração: há organizações que integram todos os pontos de vista anteriormente citados e para isto dá-se o nome de configuração. O processo de geração de estratégia pode ser de acordo com o que foi anteriormente citado, no entanto, cada organização deve se encontrar em seu próprio contexto (Mintzberg *et al.*, 2000).

Conclui-se que o processo de geração de estratégias assume diversas formas de acordo com cada tipo de organização. Cabe ressaltar que, atualmente, devido às mudanças que ocorrem no ambiente e à transferência para uma “sociedade de serviços”, é importante levar em conta o fator humano dentro das organizações, estimulando a criatividade, iniciativa e o aprendizado contínuo. Como disseram Davenport & Prusak (1998, p. 15): “numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”

A seguir, apresentam-se tipos de estratégias segundo a visão dos autores Miles & Snow, Ansoff, Mintzberg e Porter.

Mintzberg *et al.*, 2000) describe these organizations as entrepreneurs.

e) Cognitive psychology: the formation of strategies follows a process that is less formal but more mental. The strategies that result from this process are emergent and changes are very infrequent in these organizations (Mintzberg *et al.*, 2000).

f) The learning organization: the formation of strategies is not separated from their introduction, in other words, there is no disassociation between thought and action. Mintzberg (1998) affirms that the creation of a strategy is best represented by the image of the creation of a handicraft, since learning, in this case, is continuous. Senge (1990) also affirms that people are the most precious resources of the company. Prahalad and Hamel (1998) state that learning depends on the an organization’s dynamic capacities. Quinn *et al.* (1998) consider the issue of learning and knowledge as being of extreme importance for the process of strategy formation.

g) Negotiation processes: emphasizes the use of power and politics for negotiating strategies between individuals, groups and coalitions. The resulting strategies resulting from this process are both emergent and deliberated (Mintzberg *et al.*, (2000).

h) Culture: The process of strategy generation becomes collective and aims for the common interest.

i) Environment: the formation of strategies in organizations is a kind of mirroring, i.e., it places the environment next to the leadership and the organization.

j) Configuration: there are organizations that integrate all the points of view mentioned above and for this, known as configuration. The process of strategy generation may be in accordance with what was cited above, however, each organization should find itself in its own context (Mintzberg *et al.*, 2000).

The process of strategy generation therefore assumes various forms, according to the type of organization. It should be highlighted that, due to the current changes that are taking place in the environment and the move towards a “service society”, it is important to take into account the human factor within the organizations, stimulating creativity, initiative and continuous learning. As stated by Davenport and Prusak (1998, p. 15): “in a global economy, knowledge may be the company’s best competitive advantage”

Some types of strategy are given below, according to the views of Miles and Snow, Ansoff, Mintzberg and Porter.

1.2 Tipos de Estratégia

Os teóricos abordam as estratégias sob diversas perspectivas, que surgiram de disciplinas interdependentes (Day & Reibstein, 1999) formulando diferentes tipologias como as apresentadas a seguir. Este item é dedicado à apresentação de parte dos diversos tipos de estratégias verificados na literatura, cuja formulação é fruto de pesquisas de estudos da área.

a) Estratégias segundo Miles & Snow (citado por Mintzberg *et al.*, 2000): esses autores classificam os comportamentos corporativos em quatro categorias amplas, cada um deles com uma estratégia para se relacionar com o(s) mercado(s) de sua escolha, bem como sua configuração particular de tecnologia, estrutura e processo.

a1) Estratégia Defensiva: quando uma empresa utiliza essa estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, para proteger seu mercado através de melhor qualidade, serviços superiores e menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um. Essa estratégia pode ser um híbrido entre as genéricas de Porter, baixo custo e diferenciação (citadas no decorrer do artigo).

a2) Estratégia Prospectiva: a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços, oferecendo-os a uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. Assim, as organizações que utilizam essa estratégia buscam ativamente inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

a3) Estratégia Analítica (Equilibrada): procura manter uma linha limitada de produtos relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou novos produtos que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É, na verdade, uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva, ou seja, procura minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro.

a4) Estratégia Reativa: o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia, pois não arrisca em novos produtos, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade. As empresas que utilizam essa estratégia sempre estão reagindo ao ambiente.

1.2 Types of Strategy

The theories address the strategies from different perspectives, which arise from independent disciplines (Day and Reibstein, 1999), forming different typologies such as those presented below. This section presents some of the various types of strategies seen in the literature, formulated as a result of research and study in the area.

a) Strategies according to Miles and Snow (cited by Mintzberg *et al.*, 2000): these authors classify corporate behavior into four broad categories, each with a strategy relating to the market(s) of its choice, as well as its particular of technological, structural and process configuration.

a1) Defensive Strategy: when a company uses this strategy, it seeks to locate and maintain a relatively stable range of products with a more limited focus than its competitors, in order to protect its market through better quality, superior services and lower prices. It does not seek to be among the leaders, but restricts itself to what it knows to do best, or better than anyone else. This strategy is a cross between the low cost and differentiation management strategies of Porter (which are later in the article).

a2) Prospective Strategy: the company is continually widening its range of products and services, offering them to a broader area of the market. It values being one of the first to offer new products, even though not all efforts prove highly lucrative. Thus, the organizations that use this strategy actively seek innovatory opportunities for products and markets.

a3) Analytical (Balanced) Strategy: Seeks to maintain a limited, relatively stable range of products and, at the same time, adds one (or more) new products that have been successful in other companies within the sector. It is, in fact, an intermediate position between the defensive and prospective strategies, i.e., it seeks to minimize the risk while, at the same time, maximizing the opportunity for profit.

a4) Reactive Strategy: Behavior is more inconsistent than in the other types. It is a kind of non-strategy, since it does not gamble on new products, except when threatened by competitors. The typical approach is to wait and see, and respond only when forced by competitive pressure to avoid loss of important clients and/or maintain profitability. The companies that use this strategy are constantly reacting to the environment.

b) Estratégias segundo Igor Ansoff (1977): segundo o autor, uma empresa pode adotar uma estratégia analisando a sua posição em termos de produtos e mercados. Este elo comum pode assumir a forma de um *vetor de crescimento*, o qual indica a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados. O autor apresenta uma matriz com quatro componentes (penetração de mercado; desenvolvimento de mercados e produtos e diversificação).

b1) A penetração de mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa na suas linhas correntes de produtos e mercados.

b2) No desenvolvimento de mercados, a empresa está buscando novos mercados para seus produtos atuais.

b3) O desenvolvimento de produtos representa o processo mediante o qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes para o mesmo mercado.

b4) Na diversificação, tanto os produtos como os mercados são novos para a empresa.

O autor observa que uma mudança de estratégia representa um alinhamento de produtos e mercados da empresa, mas não significa necessariamente uma diversificação. Segundo ele essa mudança pode se dividir em *expansão* e *diversificação*. A *expansão* envolve penetração de mercado, desenvolvimento de mercados e de produtos. Já a *diversificação* é mais drástica e arriscada, pois envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.

Ansoff (1977) afirma que a diversificação e a expansão podem ser subdivididas em termos de características de novos produtos e clientes, relativamente aos produtos e mercados já existentes em *Diversificação Horizontal*, *Integração Vertical*, *Diversificação Concêntrica* e *Diversificação Conglomerada*.

c) Estratégias segundo Henry Mintzberg: Mintzberg (1992) apresenta tipos de estratégias organizadas em famílias de estratégias, dividindo-as em cinco opções: **Localizando o Negócio Central**, **Distinguindo o Negócio Central**, **Elaborando o Negócio Central**, **Estendendo e Reconcebendo o Negócio Central**.

c1) Localizando o Negócio Central: esta estratégia pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo. As estratégias do estágio de operações englobam:

- estratégias de negócio “*rio-acima*”: esta estratégia é relacionada ao uso de matéria-prima, em que um material básico se transforma em uma variedade de produtos;

b) Strategies according to Igor Ansoff (1977): According to Ansoff, a company may adopt a strategy in which it analyzes its position in terms of products and markets. This common link may take the form of a *growth vector*, which indicates the direction in which the company is going in relation to its products and markets. The author presents a matrix with four components: market penetration, development of markets, and diversification and products.

b1) Market penetration: denotes a direction of growth by means of an increase in the company’s relative participation in its current product lines and markets.

b2) In the development of markets: the company seeks new markets for its current products.

b3) The development of products: represents the process through which the company creates new products to substitute those that already exist in the same market.

b4) In diversification: both the products and the markets are new for the company.

The author observes that a change of strategy represents an alignment of the company’s products and markets, but does not necessarily mean a diversification. According to Ansoff, this change may be divided into *expansion* and *diversification*. *Expansion* involves market penetration, and development of markets and products, while *diversification* is more drastic and risky, involving a simultaneous moving away from known products and markets.

According to Ansoff (1977), diversification and expansion can be subdivided in terms of the characteristics of new products and clients, compared with already-existing products and markets in *Horizontal Diversification*, *Vertical Integration*, *Concentric Diversification* and *Conglomerated Diversification*.

c) Strategies according to Henry Mintzberg: Mintzberg (1992) classifies strategy types into five groups: **Locating the Core Business**, **Distinguishing the Core Business**, **Elaborating the Core Business**, **Extending** and **Reconceiving the Core Business**.

c1) Locating the Core Business: this strategy may be characterized as the joining together of a network of industries buying and selling. Strategies of the operations stage include:

- “*up stream*” business strategies: this strategy is related to the use of primary material in which a basic material is transformed into a variety of products;

- estratégias de negócio “*rio-médio*”: uma variedade de insumos é transformada por um processo simples de produção atendendo a uma variedade de usuários; e
- estratégias de negócio “*rio-abaixo*”: definem um processo em que uma grande variedade de entradas convergem para um estreito funil, como produtos vendidos em uma loja de distribuição.

Essas estratégias podem ser associadas à definição de integração para trás ou para frente em um determinado setor.

c2) Distinção do Negócio Central: é importante observar quais características da organização a tornam capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Esse segundo estágio pode envolver todas as estratégias das várias áreas funcionais. Envolve as *Estratégias de Diferenciação e de Foco*.

- A *Estratégia de Diferenciação* relaciona-se às distinções observadas entre as empresas em função da diferença de seus serviços e produtos. São formas de diferenciação: por preço, imagem, suporte, qualidade, projeto (*design*) e não-diferenciação.
- A *Estratégia de Foco* envolve o foco nos produtos, levando em consideração a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. São estratégias de foco: com ou sem segmentação, de nicho e por encomenda (*customizing strategies*).

c3) Elaborando o Negócio Central: neste caso, pode-se dizer que as estratégias envolvem produtos e mercados (segundo Ansoff (1977), estratégias do vetor crescimento). As estratégias de negócio central são as de penetração, de desenvolvimento de mercado, de expansão geográfica e de desenvolvimento de produto.

c4) Extensão do Negócio Central: envolve estratégias que levam as organizações além dos seus negócios essenciais. Pode ser feito nas chamadas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas. Vertical: significa regressão ou progressão na cadeia de operações. Horizontal ou diversificação plana: refere-se à incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações. A Extensão do Negócio Central inclui as seguintes estratégias: de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas de diversificação e integração.

c5) Reconcebendo o Negócio Central: depois da identificação, distinção, elaboração e extensão dos negócios, com frequência surge a necessidade de não apenas consolidá-lo, mas reconceber o negócio central. Isso se faz necessário porque algumas organizações podem perder seu próprio senso ou identidade.

- “*middle stream*” business strategies: a variety of resources are transformed by a simple production process serving a variety of users; and
- “*down stream*” business strategies: define a process in which a wide variety of entry points converge into a narrow funnel, like products sold in a distribution store.

These strategies may be associated with the definition of backward or forward integration in a specific sector.

c2) Distinguishing the Core Business: it is important to observe which characteristics of the organization enable it acquire competitive advantages and to survive. This second stage can involve all the strategies of various functional areas. It involves the *Differentiation* and *Focus Strategies*.

- The *Differentiation Strategy* is related to the differences observed between the companies in terms of the differences in their services and products. The following are forms of differentiation: by price, image, support, quality, project (design) and non-differentiation.
- The *Focus Strategy* involves focusing on the products, taking into account the scope of the markets in which they will be sold. The focus Strategies are: with or without segmentation, niche and customizing strategies.

c3) Elaborating the Core Business: in this case, it can be said that the strategies involve products and markets (according to Ansoff (1977), strategies of the vector growth). The core business strategies are penetration, market development, geographical expansion and product development.

c4) Extension of the Core Business: involves strategies that lead organizations beyond their core businesses. This may be done in so-called vertical or horizontal forms, or by a combination of the two. Vertical: means regression or progression in the operational chain. Horizontal or flat diversification: refers to the incorporation of other parallel businesses that do not belong to the same operational chain. Extension of the Core Business includes the following strategies: chain integration, diversification, entry and control and combinations of diversification and integration.

c5) Reconceiving the Core Business: after the identification, distinction, elaboration and extension of the businesses, the need often arises not only to consolidate, but also to reconceive the core business. This is necessary because some organizations may lose their sense of identity.

As estratégias são: de redefinição de negócio, de recombinação de negócio e de mudança da essência.

As estratégias propostas por Mintzberg (1992) visam complementar a proposta da matriz de quatro estratégias proposta por Ansoff (1977), a qual Mintzberg considera de difícil compreensão; e as estratégias genéricas de Porter (1991), incompletas, segundo ele. O autor considera a estratégia de liderança em custos como de diferenciação. As estratégias de Porter (1991) serão apresentadas a seguir:

d) Estratégias segundo Michael Porter:

Porter (1998) afirma que existem dois tipos de estratégia em uma empresa diversificada: **Estratégia Corporativa** (ou da totalidade do grupo empresarial); e **Estratégia de Unidades de Negócio** (podendo ser chamadas de Estratégias Competitivas). A **Estratégia Corporativa** representa a estratégia da empresa como um todo, ou seja, leva em conta assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar, ou como conduzir e integrar as estratégias das diferentes unidades com as da corporação. Ela estabelece a forma segundo a qual a empresa irá competir (Porter, 1997).

Em função das forças que afetam a estrutura do setor (como veremos a seguir), algumas estratégias são definidas pelo autor num conjunto de ações defensivas ou ofensivas. Este conjunto de ações está fundamentado em pontos fortes e fracos. Estas abordagens são: o *Posicionamento*, a *Influência no Equilíbrio* e a *Exploração da Mudança*. O estudo das **estratégias corporativas** incorpora ainda o estudo da *Integração Vertical*, de *Estratégias Preemptivas* e das *Estratégias Defensivas*.

Já as **Estratégias Competitivas** não são dirigidas à empresa como um todo, e sim às unidades de negócio, ou seja, se relacionam à obtenção de vantagem em cada uma das unidades em que o grupo compete. Porter (1991) afirma que uma empresa pode utilizar três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas: *liderança total em custo*, *diferenciação* e *ênfase*.

d1) Liderança Total em Custo: consiste em conseguir liderança total em custo através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. Para alcançar a liderança total em custos é importante controlar os custos e as despesas gerais da empresa (controle rígido em áreas como P&D, assistência, publicidade, etc.). Esta estratégia faz com que a empresa tenha retornos acima da média setorial, defende-a da rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos, permite maior flexibilidade para enfrentar os fornecedores, ergue barreiras à entrada de outras empresas e a coloca em posição diferenciada frente aos produtos substitutos.

The strategies are: redefinition of the business, recombination of the business and change of nature.

The strategies proposed by Mintzberg (1992) seek to complement Ansoff's (1977) proposed matrix comprising four strategies, which Mintzberg considers complicated to understand; and Porter's (1991) generic strategies, which Mintzberg suggests are incomplete. Mintzberg considers the strategy of cost leadership as a differentiating factor. Porter's (1991) strategies are outlined below:

d) Strategies according to Michael Porter:

Porter (1998) affirms that in a diversified company, two types of strategy exist: a **Corporate Strategy** (involving the entire business group); and a **Business Unit Strategy** (which may be called Competitive Strategies). The **Corporate Strategy** represents the strategy of the company as a whole, in other words, it takes into account subjects such as the branches of business in which the company operates, or how to guide and integrate the strategies of the different units with those of the corporation as a whole. It determines the way in which the company will compete (Porter, 1997).

As a result of forces affecting the structure of the sector (as we shall see below), some strategies are defined by the author as groups of defensive or offensive actions. These groups of actions are based on strengths and weaknesses. These approaches are: *Positioning*, *Influence in Balance* and the *Exploitation of Change*. The study of **corporate strategies** also includes a study of *Vertical integration*, *Pre-emptive Strategies* and *Defensive Strategies*.

Competitive Strategies are not directed at the company as a whole, but to the business units, in other words, they relate to obtaining advantage from each of the units in which the group competes. Porter (1991) affirms that a company can use three generic strategies to face the five competitive forces: *total cost leadership*, *differentiation* and *focus*.

d1) Total Cost Leadership: consists of achieving total cost leadership by means of a set of functional policies geared towards this objective. To achieve total cost leadership, it is important to control the general costs and expenses of the company (strict control in areas such as R&D, consultancy, publicity, etc.). This strategy will ensure that the company's profits are above the sector average, protecting it against rivalry from competitors and powerful buyers, enabling greater flexibility when facing suppliers, creating barriers to the entry of other companies and placing the company in a differentiated position compared to substitute products.

d2) Diferenciação: uma outra estratégia que a empresa pode utilizar para obter vantagem competitiva é a diferenciação. Consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de todo o segmento. Pode-se utilizar várias formas para se diferenciar: através da marca, imagem, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Quando uma empresa adota essa estratégia, não significa que deva ignorar os custos, mas eles não são o alvo da estratégia principal. Essa estratégia pode proporcionar um isolamento contra a rivalidade devido à lealdade dos consumidores à marca, aumenta as margens, porque exclui a necessidade de posição de baixo custo, assim como aumentar as margens possibilita lidar melhor com os fornecedores e reduz o poder dos compradores. Dessa forma a empresa estará mais bem posicionada que seus substitutos, pois se diferenciou para obter lealdade dos consumidores.

d3) Enfoque: a última estratégia genérica procura focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico (Porter, 1991). Utilizando essa estratégia, a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, ao invés de ir atrás de um grande mercado. A empresa pode atingir a diferenciação por conseguir satisfazer melhor as necessidades de um grupo de clientes, ou através de custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. O estrategista de focalização deve criar uma cadeia de valor especificamente projetada para este segmento (Porter, 1997).

O autor chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas, pois pode haver falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado pela evolução do setor. O autor ainda observa que o desempenho de uma indústria depende de dois fatores: a estrutura do setor e a posição que uma empresa ocupa nesse setor.

2. ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SETOR

A finalidade principal no processo de elaboração de estratégias é a de relacionar a empresa ao seu ambiente, ou seja, aos aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos e ao setor em que a empresa compete (Porter, 1991).

Quando uma empresa participa de um determinado mercado, a competição não se manifesta somente pelos concorrentes, mas também pelo grau ou estado de concorrência de um setor. Isso depende de cinco forças competitivas: ameaça de entrada, poder de negociação dos fornecedores e compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade

d2) Differentiation: another strategy that the company can use to obtain competitive advantage is differentiation. This consists of the creation of a product or service that is unique in the sector as a whole. Various forms of differentiation can be used: through the brand, image, technology, services by order, supplier network, etc. The adoption of this strategy by a company does not mean it should ignore costs, but these are not the main objective of the strategy. This strategy can provide protection against rivalry due to the customers' loyalty to the brand. It can also increase profit margins by excluding the need for a low cost position, thereby enabling the company to deal better with suppliers and reduce buyer power. Thus, the company will be much better positioned than its competitors, because it differentiates itself in order to win customer loyalty.

d3) Focus: the final generic strategy seeks to focus on a specific group of buyers, product line sector or geographical market (Porter, 1991). Using this strategy, the company addresses one or more smaller market sectors, rather than chasing after a larger market. The company can achieve differentiation by better satisfying the needs of a group of customers, or through lower costs in achieving this objective, or both. The focalization strategist should create a value chain that is specifically planned for this sector (Porter, 1997).

The author draws attention to the risks related to the use of the generic strategies, since there may be flaws in obtaining or sustaining the strategy, or the value of the advantage gained by the strategy may be undermined by the evolution of the sector. The author also observes that an industry's performance depends on two factors: the structure of the sector and the position that a company occupies in this sector.

2. ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF THE SECTOR

The main purpose of the process of strategy elaboration is to link the company with its environment, in other words, to the social, cultural, political, and economical aspects and to the sector in which the company competes (Porter, 1991).

When a company participates at a specific market, the competition is seen not only in the competing companies, but also in the degree or state of competition in a sector. This depends on five competitive forces: threat of entry, negotiating power suppliers and buyers, threat of substitute products and rivalry between existing competitors (Porter,

entre os concorrentes existentes (Porter, 1991), conforme a Figura 1 (anexo). As forças mais competitivas determinam a lucratividade de um setor (Porter, 1998).

a) Ameaça de entrada: Porter (1991) afirma que, quando uma empresa entra para um setor, ela espera ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais. Como resultado, pode-se prever uma queda na rentabilidade, devido à redução dos preços ou da elevação dos custos das firmas atuantes no setor. A severidade desses novos entrantes depende das barreiras existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos já existentes. Porter (1991) relaciona seis fontes principais de barreiras de entrada: *Economias de escala, Diferenciação de produto, Necessidades de capital, Desvantagens de custo independentes do porte, Acesso a canais de distribuição e Política governamental.*

b) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes do setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos.

c) Poder de negociação dos compradores: os clientes também exercem poder de barganha, forçando os preços para baixo, demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro.

d) Ameaça de produtos substitutos: em um setor, todas as empresas estão competindo com outras que produzem produtos substitutos. Os substitutos podem reduzir o retorno das empresas, “colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro” (Porter, 1991, p. 39). Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocada a tampa sobre o potencial de lucros do setor.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: a rivalidade entre os concorrentes existentes é uma corrida pela melhor posição, usando-se táticas de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade.

O objetivo estratégico das empresas é encontrar uma posição no setor de modo que elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. É importante que as empresas conheçam as fontes básicas de cada uma, pois dessa forma facilita o reconhecimento dos pontos fracos da empresa no setor, tornam-se claras as mudanças estratégicas que possam oferecer melhores vantagens e acentuam-se os lugares em que as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidades ou ameaças (Porter, 1998).

Conclui-se que o modelo de Porter (1991) enfatiza a necessidade de uma preocupação constante

(1991), as shown in Illustration 1 (appendix). The most competitive forces determine the profitability of a sector (Porter, 1998).

a) Threat of entry: Porter (1991) affirms that when a company enters a sector, it hopes to win a share of the market and substantial resources. As a result, a drop in profitability can be predicted due to a reduction in prices or increase in costs of firms operating in the sector. The severity of these new entrants depends on the existing barriers, together with the reaction that the new competitor can expect from the existing companies. Porter (1991) describes six main sources of entry barriers: *Economies of scale, Product differentiation, Needs for capital, Disadvantages of cost irrespective of size, Access to distribution channels and government Policies.*

b) Supplier power: Suppliers can exercise bargaining power on the participants of the sector, thereby increasing prices or reducing the quality of goods and services acquired.

c) Buyer power: Customers also exercise bargaining power, forcing prices down, demanding better quality and playing off one competitor against another.

d) Threat of substitute products: All the companies in a sector are competing with others that produce substitute product. These substitutes can reduce the companies' return, “putting a roof on the prices that the companies can set with profit” (Porter, 1991, p. 39). The more attractive the trade-off between price and performance offered by the product substitute, the more firmly the lid will be placed on the potential of profits of the sector.

e) Rivalry among existing competitors: rivalry among the existing competitors is a race for the best position, using the tactics of price competition, product launches and publicity strategies.

The strategic objective of companies is to find a position in the sector that enables them to defend themselves better against these forces or to influence them in their favor. It is important for companies to know the basic sources of each, as this will enable them to recognize more easily the company's weak points in the sector, clarifying the strategic changes that can offer better advantages and highlighting the areas in which the trends of the sector promise to be of greatest importance, be they opportunities or threats (Porter, 1998).

It is concluded that Porter's (1991) model emphasizes the need for a constant concern with the future, not just on the part of companies, but also on the part of buyers or consumers at all levels,

com o futuro, não apenas por parte das empresas, como também do comprador ou consumidor em todos os estágios, calcada na competição permanente. O potencial de cada setor dependerá das barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa a substitutos no setor, da intensidade final da competição e do poder alcançado por compradores e fornecedores. Em suma, os compradores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo cuja qualidade não seja particularmente importante.

3. O SETOR HOTELEIRO

As principais transformações que ocorreram nos últimos anos no setor turístico estão ligadas à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda e aos problemas ecológicos. Essas mudanças trouxeram novas oportunidades e ameaças para todos os segmentos produtivos, inclusive para o hoteleiro, por isso a empresa hoteleira precisa buscar continuamente a competitividade. É importante lembrar que a competitividade atualmente é sinônimo de sobrevivência e está relacionada à capacidade da empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado.

De acordo com a OMT (1998), devido à globalização da economia, tem-se buscado continuamente por uma competência internacional. A internacionalização das empresas hoteleiras as tem levado para um processo crescente de integrações verticais e horizontais. Levando-se em consideração os avanços tecnológicos, os hotéis têm se beneficiado bastante devido às tecnologias de informação (graças a uma melhoria nas telecomunicações). Essas novas tecnologias aumentam a eficiência no processamento, na distribuição e manipulação das informações, aumentando a eficiência do processo produtivo. Na empresa hoteleira, essas tecnologias permitem uma maior flexibilidade nas propostas de viagens para segmentos específicos e facilitam a comunicação global e a cooperação entre empresas.

Em relação à oferta turística, ocorreu um grande aumento durante as décadas de crescimento do turismo (período de 60 a 80). No entanto, esse ritmo diminuiu um pouco nos mercados consolidados (principalmente devido ao grau de saturação), sendo que isto ainda não ocorreu nos destinos turísticos emergentes. A demanda turística também passou por mudanças, pois os consumidores estão

underpinned by the permanent competition. The potential of each sector will depend on the future barriers to the entry of new competitors, the relative improvement in position of substitutes in the sector, the final intensity of the competition and the power attained by buyers and suppliers. In short, buyers tend to be more sensitive to prices if they are buying products which are not differentiated, which are expensive in relation to their incomes, and which are of a type whose quality is not particularly important.

3. THE HOTEL SECTOR

The main transformations that have occurred in recent years in the tourism sector are linked to the globalization of the economy, the technological advances, the changes in the conditions of offer and demand and the ecological problems. These changes have brought new opportunities and threats for all the productive sectors, including the hotel sector. Hotel business therefore need to continually seek to remain competitive. It is important to remember that competitiveness is now synonymous with survival and is related to a company's ability to formulate and implement strategies that will enable it to maintain or increase a sustainable position in the market.

According to the WTO (1998), the globalization of the economy has led to a continual search for international competence. The internationalization of the hotel sector has led to a increasing process of vertical and horizontal integration. In view of the advanced technologies, hotels have benefited considerably from the information technologies (thanks to an improvement in the telecommunications). These new technologies have increased efficiency in the processing, distribution and manipulation of information, increasing the efficiency of the productive process. In the hotel company, these technologies allow greater flexibility in travel proposals to specific sectors, also facilitating global communication and cooperation among companies.

In relation to the tourist offer, this increased enormously during the decades of tourism growth (from 60 to 80). However, the pace has slowed down a little in the consolidated markets (mainly due to the high degree of saturation), although this slowing down has not yet occurred in the emerging tourist destinations. Tourist demand has also undergone changes, with consumers becoming more

mais exigentes e sofisticados, principalmente nos países desenvolvidos.

Por outro lado, os problemas relacionados ao meio ambiente estão diminuindo, devido a uma maior conscientização ecológica por parte da população. Atualmente, uma importante estratégia para os hotéis é oferecer uma imagem de respeito para com a natureza, tentando compatibilizar benefícios econômicos e conservação do entorno. É importante lembrar que as estratégias no setor hoteleiro precisam estar baseadas em um sistema compatível com os elementos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais. No que tange à classificação hoteleira, pode-se distinguir alguns tipos como: classificação não oficial, organizada por entidades privadas; e a classificação oficial, em conformidade com as regras edificadas do Instituto Embratur. No caso em análise, foi considerada a antiga classificação hoteleira do Instituto Embratur, substituída (em 1998) em função de ser a utilizada pelas empresas objeto de análise (Tabela 1, anexo).

3.1 O Setor Hoteleiro Brasileiro

De acordo com um estudo feito pela Embratur (1996), atualmente o parque hoteleiro no Brasil possui 18.026 estabelecimentos de hospedagem, assim distribuídos: 49% na região sudeste, 21% no nordeste e 19% na região sul. Tomando-se por base esses 18.026 estabelecimentos, o investimento total no parque hoteleiro brasileiro pode ser avaliado em R\$ 20 bilhões. O parque cresce em média a uma taxa de 5% a.a., o que equivale a um investimento médio anual de aproximadamente R\$ 1 bilhão. A receita anual do setor é estimada entre 5 e 6 bilhões de reais.

Esse setor, ainda de acordo com o estudo realizado pela Embratur (1996), emprega diretamente, em média, 287.265 trabalhadores especializados e semi-especializados. Os salários médios mensais estão em torno de R\$ 350,00 a R\$ 400,00; sendo a estadia média dos turistas de dois a três dias e a diária média por apartamento vendido em torno de R\$ 34,00 na Região Norte, R\$ 36,00 no Nordeste, R\$ 37,00 no Centro-Oeste, R\$ 47,00 no Sudeste e R\$ 39,00 na região Sul.

Dentre os meios de hospedagem mais utilizados no Brasil em 1999, os hotéis estavam em segundo lugar, com 11,50% do total. Em Santa Catarina, este número foi de 56,12% (Embratur, 1999b). Cabe ressaltar que as pesquisas feitas pela agência oficial de turismo são realizadas durante a alta estação.

demanding and sophisticated, particularly in the developed countries.

On the other hand, environmental problems are decreasing, due to a greater ecological awareness among the population. Nowadays, a major strategy used by hotels is to offer an image of respect for nature, attempting to balance economic benefits with preservation of the environment. It is important to remember that the strategies used by the hotel sector must be based on a system that is compatible with the economic, political, technological, social, cultural and environmental elements. In terms of hotel classification, there exist different types, such as: non-official classification, organized by private entities; and official classification, in conformity to the rules established by *Embratur* (The official Brazilian Tourism Institute). In the case under analysis, the former hotel classification of the Embratur Institute was used, (this was replaced in 1998), as it was the one used by the companies under analysis (Table 1, appendix).

3.1 The Brazilian Hotel Sector

According to a study carried out by Embratur (1996), the Brazilian hotel park currently has 18,026 accommodation establishments, distributed as follows: 49% in the Southeast region, 21% in the Northeast region and 19% in the South region. Taking these 18,026 establishments as a base, the total investment in the Brazilian hotel park can be estimated at R\$ 20 billion. The park is growing at an average rate of 5% per annum., which is equivalent to an average annual investment of approximately R\$ 1 billion. The annual income of the sector is estimated at between 5 and 6 billion Reals.

The Embratur study (1996) also states that the sector directly employs, on average, 287,265 skilled and semi-skilled workers. The average monthly wages are around R\$ 350,00 to R\$ 400,00; tourists' average stay is between two and three days and the average daily rate for an apartment is around R\$ 34,00 in the North, R\$ 36,00 in the Northeast, R\$ 37,00 in the Central-west, R\$ 47,00 in the South-east and R\$ 39,00 in the South.

Of the most used means of accommodation in Brazil in 1999, hotels came in second place, making up 11.50% of the total. In Santa Catarina, this figure was 56.12% (Embratur, 1999 b). It should be emphasized that the research was carried out by the official tourism board during the high season.

3.2 As Cinco Forças Competitivas de Porter no Setor Hoteleiro

De acordo a OMT (1998), as estratégias de sucesso utilizadas pelas empresas ligadas ao turismo são elaboradas após conhecer as características estruturais do setor. E para isso é importante conhecer as cinco forças competitivas de Porter (1991). A estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável no setor, por isso o processo de elaboração requer pesquisa e a análise das cinco forças competitivas. A seguir apresentam-se as cinco forças, agora relacionadas ao setor hoteleiro, segundo a OMT (1998):

a) Ameaça de entrada: a expansão da oferta no setor hoteleiro nas décadas passadas reflete a ausência de barreiras de entrada, principalmente devido aos produtos pouco diferenciados.

b) Ameaça de produtos substitutos: o desenvolvimento de novas formas de turismo (como em casa ou na área de residência habitual, turismo ecológico, hotéis fazenda etc.) representa uma ameaça para a expansão de determinados destinos turísticos.

c) Poder de negociação dos compradores: a demanda hoteleira se caracteriza por ser muito instável. No entanto, a oferta se caracteriza por um alto grau de rigidez devido, principalmente, aos elevados custos fixos e à necessidade de alcançar ocupação máxima em períodos de tempo muito curtos (devido à sazonalidade). Assim, os compradores conseguem, em períodos de baixa estação, negociar preços. Os intermediários neste caso são importantes, pois representam praticamente a única possibilidade de se realizar grandes volumes de vendas.

d) Poder de negociação dos fornecedores: o custo das entradas necessário para o desenvolvimento do setor hoteleiro depende da relação que se estabelece entre a empresa e seus fornecedores. Nas empresas hoteleiras, os recursos humanos são de extrema importância e, atualmente, estão cada vez mais escassos e caros, assim como os recursos financeiros.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: a concorrência nesse setor é muito intensa, principalmente devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda, à mínima diferença entre os produtos oferecidos, etc.

Conclui-se, portanto, que o objetivo estratégico das empresas ligadas ao setor hoteleiro é encontrar uma posição no setor de modo que elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

2.2 Porter's Five Competitive Forces in the Hotel Sector

According to the WTO (1998), the successful strategies used by tourism-related companies are formulated after discovering the structural characteristics of the sector. For this, it is important to know Porter's five competitive forces (1991). The competitive strategy is the search for a favorable position in the sector, therefore the formulation process requires research and an analysis of the five competitive forces. The five forces, as they relate to the hotel sector, are outlined below, according to WTO (1998):

a) Threat of entry: The expansion of the offer in the hotel sector over the last few decades reflects the absence of entry barriers, mainly due the lack of differentiation between products.

b) Threat of substitute products: the development of new forms of tourism (such as in the home or area of habitual residence, ecological tourism, farm tourism hotels etc.) represents a threat to the expansion of certain tourist destinations.

c) Buyer power: hotel demand is characterized as being very unstable. However, the offer is characterized by a high degree of rigidity, which is principally due to the fixed high costs and the need of achieve maximum occupation within very short periods of time (due to seasonal variation). Thus, during periods of low season, buyers are able to negotiate prices. In this case, the middlemen are important as they represent practically the only means of achieving a high volume of sales.

d) Supplier power: the cost of the necessary entries for the development of the hotel sector depends on the relationship that is established between the company and its suppliers. In hotel companies, human resources are extremely important and nowadays, these are becoming more and more scarce and expensive, as are financial resources.

e) Rivalry among existing competitors: the competition in this sector is very intense, mainly due to the rapid growth of offer in relation to demand, the low differentiation among the offered products, etc.

It is concluded, therefore, that the strategic objective of companies related to the hotel sector is to find a position in the sector that enables them to defend themselves better against those forces, or to influence them to their favor.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto ao *conteúdo* como sendo uma pesquisa aplicada, pois se utiliza de “desenvolvimentos teóricos para estudos empíricos sobre a realidade observada” (Munhoz, 1989, p. 30). Quanto à *amplitude*, caracteriza-se como sendo descritiva (Munhoz, 1989 e Cervo & Bervian, 1983). A pesquisa descritiva visa ao conhecimento do comportamento, sem necessariamente descer às análises sobre causas e efeitos, ou à tentativa de interpretação (Munhoz, 1989).

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, sendo uma delas o estudo de caso, que é o objeto desta pesquisa (Cervo & Bervian, 1983 e Fachin, 1993). O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade ou um caso que se estuda profundamente. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse próprio. O estudo de caso apresenta diversos tipos, sendo um deles o observacional, que é o tipo que constitui a presente pesquisa.

Segundo Yin *apud* Roesch (1996), o estudo de caso pode trabalhar com evidência quantitativa e qualitativa e também não requer, necessariamente, um único modo de coleta de dados (Roesch, 1996 e Vergara, 1997). No estudo de caso, os tópicos que estão sendo estudados podem ser reorganizados fazendo com que dados qualitativos e quantitativos sejam combinados.

Os dados que foram utilizados nesta pesquisa são de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, artigos vinculados em periódicos especializados e de dados disponíveis na rede mundial de computadores, relatórios de pesquisas na área, etc.

Já os dados primários (coletados na pesquisa de campo) foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas (Triviños, 1987), ou seja, através de um roteiro previamente estabelecido (formulário), com perguntas abertas e fechadas com os membros da gerência e/ou proprietários dos hotéis do município de Itapema/SC, envolvendo a observação, pois o pesquisador obteve permissão para observar e entrevistar as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho. As questões abertas da entrevistas permitiram ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes; já as questões fechadas foram utilizadas com evidência quantitativa. As etapas desenvolvidas na pesquisa podem ser resumidas na Figura 2 (anexo).

4. METHODOLOGY

In terms of *content*, this research is characterized as applied research, because it uses “theoretical developments for empirical studies about the reality observed” (Munhoz, 1989, p. 30). In terms of *scope*, it is characterized as descriptive (Munhoz, 1989 and Deer & Bervian, 1983). Descriptive research seeks knowledge of behavior, without necessarily analyzing the causes and effects, or attempting to interpret them (Munhoz, 1989).

Descriptive research can assume several forms, one of which is the case study, which is the object of this research (Deer & Bervian, 1983 and Fachin, 1993). The case study is a research category whose object is a unit or case that it is studied in depth. A case may be similar to others, yet it is at the same time different, because it has its own interest. There are several types of case study, one of which is the observational. This is the type that constitutes this research.

According to Yin, *apud* Roesch (1996), a case study may work with quantitative and qualitative evidence, and does not necessary require a single method of data collection (Roesch, 1996 Vergara, 1997). In a case study, the topics being studied may be reorganized so that the qualitative and quantitative data are combined.

The data used in this research are from primary and secondary sources. The secondary data were obtained through bibliographical research in books, magazines, related articles in specialized journals, and from data available on the World Wide Web, reports on research in the area, etc.

The primary data (collected in the field research) were obtained through semi-structured interviews (Triviños, 1987), i.e., through a form, containing open and closed questions, that had been established in advance with the members of the management and/or proprietors of the hotels of the municipal district of Itapema/SC. It involved observation, since the researcher obtained permission to observe and interview the people involved in the working environment. The open interview questions enabled the interviewer to understand and capture the participants' views, while the closed questions were used as quantitative evidence. The stages involved in the research are summarized in Illustration 2 (I enclose).

4.1 Perguntas da Pesquisa

Em relação às perguntas de pesquisa, essas foram relacionadas em entrevista semi-estruturada. Entretanto, a pergunta básica pode ser resumida da seguinte forma: “Quais são as estratégias competitivas utilizadas pelos hotéis do município de Itapema/SC?”

4.2 Unidade de Análise e Estudo

A unidade de análise da presente pesquisa foi o setor hoteleiro do município de Itapema/SC, tomando-se todos os hotéis cadastrados na Prefeitura Municipal de Itapema/SC. Por ser um estudo de caso, 100% dos hotéis foram pesquisados. O trabalho de coleta dos dados foi realizado durante o mês de julho de 2000.

O setor hoteleiro do município de Itapema/SC é composto por 11 empresas, sendo seis empresas familiares (representando 54,5% da população) e cinco empresas de grande porte (representando 45,5% da população). As entrevistas foram aplicadas aos gerentes e/ou proprietários dos hotéis. Das entrevistas feitas, 45,5% ocorreram com os gerentes e 54,5% com os proprietários. Com base no referencial teórico apresentado, o presente trabalho identificou as estratégias competitivas utilizadas pelo setor hoteleiro do município de Itapema/SC. As estratégias que integram o questionário são: **Estratégia Defensiva, Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Custo, Estratégia Prospectiva, Estratégia de Diversificação, Estratégia Analítica, Estratégia Reativa e Estratégia de Foco.**

4.3 Informações do Setor em Estudo

O setor hoteleiro do município de Itapema/SC, conta atualmente com 11 (onze) hotéis, somando 2.125 leitos. O número de leitos aumentou ao longo dos anos, pois em 1990, número de leitos era de 1.216. Além disso, no município de Itapema/SC, dentre os meios de hospedagem mais utilizados está o hotel, com 5,18% do total. Esse percentual também experimentou um incremento no decorrer dos anos, pois em 1997 era de 4,45%, ou seja, houve um aumento em média de 15% (SANTUR, Gerência de Planejamento, 1997 e 1999).

Dentre os hotéis pesquisados, 100% têm como sua principal atividade a hospedagem e são hotéis de praia. Em relação ao número de gerentes em cada hotel, apresentam-se os dados na Tabela 1 (anexo). A oferta de equipamentos e serviços de suporte aos clientes, sob a ótica do lazer, pode ser

4.1 The Research Questions

The research questions were presented in the form of a semi-structured interview. However, the basic question can be summarized as follows: “Which competitive strategies are used by the hotels of the municipal district of Itapema/SC?”

4.2 The Unit of Analysis and Study

The unit of analysis used in this research was the hotel sector of the municipal district of Itapema/SC, including all the hotels registered at the Itapema/SC City Hall. As this is a case study, 100% of the hotels were researched. The data collection was carried out during the month of July 2000.

The hotel sector of the municipal district of Itapema/SC is composed of 11 companies, six of which are family businesses (representing 54.5% of the population) and five of which are major companies (representing 45.5% of the population). The managers and/or proprietors of the hotels were interviewed. Of the interviews carried out, 45.5% were with the managers and 54.5% with proprietors. Based on the theoretical framework presented, this work identified the competitive strategies used by the hotel sector of the municipal district of Itapema/SC. The strategies included in the questionnaire were: **Defense Strategy, Differentiation Strategy, Cost Strategy, Prospective Strategy, Diversification Strategy, Analytical Strategy, Reactive Strategy and Focus Strategy.**

4.3 Information on the Sector under Study

The hotel sector of the municipal district of Itapema/SC currently has 11 (eleven) hotels, totaling 2,125 beds. The number of beds has increased over the years, as in 1990, this number was just 1,216. Also, hotels are among the most commonly used means of accommodation in the municipal district of Itapema/SC, comprising 5.18% of the total. This percentage has also increased over the years, since in 1997 it was 4.45%. In other words, there has been an average increase of 15% (SANTUR, Planning Management, 1997 and 1999).

Among the hotels studied, 100% have accommodation as their main activity and are beach hotels. The data for the number of managers in each hotel are shown in Table 1 (appendix). The offer of equipment and support services to customers, from a leisure perspective, can be considered modest,

considerada modesta, conforme Tabela 4 (anexo). Apenas um empreendimento, dentre os pesquisados, dispõe de cancha de bocha, pista de cooper, estrutura de SPA e marina (Tabela 4), discussão paradoxal, que vem reforçar a incorporação de base de recursos naturais como elemento chave de suporte, enfraquecendo a capacidade de competitividade, frente a diversidades climatológicas.

Quanto ao número de funcionários operacionais, na baixa estação, o setor emprega 256 pessoas e, na alta estação, 599 (Tabela 3, anexo). Um aumento quantitativo de 233,98%. É interessante lembrar que muitos dos hotéis também trabalham com cooperativas de trabalho, o que faz com que o número de funcionários oscile bastante, tanto na alta quanto na baixa estação. Os funcionários da cooperativa de trabalho geralmente são contratados na alta estação e quando ocorre um aumento da demanda nos finais de semana, férias, realização de cursos, eventos, etc., nos períodos de baixa estação. O pagamento dos funcionários da cooperativa é feito por dia, por meio de notas fiscais.

Em relação ao porte dos hotéis, constatou-se que 45,50% do setor (05 hotéis) é integrado por pequenas empresas, 36,40% (04 hotéis), por médias e 18,20% (02 hotéis) é composto por grandes empresas (segundo critérios da Secretaria da Receita Federal).

5. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO SETOR HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE ITAPEMA/SC

Com base nas entrevistas realizadas com os proprietários e/ou gerentes dos hotéis, constatou-se que as empresas pertencentes ao setor não possuem nenhum critério quanto ao processo de formulação de estratégias. Assim, esse processo pode ocorrer de diversas formas, como: através da visão (ou seja, por meio da intuição, sabedoria e experiência, centralizadas nas mãos do executivo central), do campo da psicologia cognitiva (quando o processo de geração de estratégias segue um processo mais mental), através do ambiente (quando ocorre um espelhamento com relação ao ambiente, e reage-se a ele), da cultura (a formação das estratégias provêm dos valores, crenças, ideologia, etc.), entre outros.

As organizações pesquisadas também não geram as estratégias de forma explícita (apenas duas empresas abordaram o plano de metas). Assim, constatou-se, nas organizações pesquisadas, que não ocorre a aplicação das estratégias de forma explícita, havendo, portanto, a adoção de medidas

according to Table 4 (appendix). Of the businesses studied, only one has a bowling alley, jogging track, health center and marina (see Table 4). This is a paradoxical issue, which reinforces the incorporation of a natural resources base as a key support element, weakening the capacity for competitiveness, faced with the unpredictable weather.

In terms of the number of operational employees, the sector employs 256 people during the low season and 599 in the high season (Table 3, appendix), which represents a quantitative increase of 233.98%. It is interesting to note that many of the hotels also work with labor cooperatives, which leads to an enormous variation in the number of employees, during both the high and low seasons. The employees of the labor cooperatives are usually hired during the high season, or when there is increased demand during the low season, at weekends and during vacation periods, courses, events, etc. The salaries of employees of labor cooperatives are paid daily, by means of receipts.

In relation to the size of hotels, it was noted that 45.5% of the sector (5 hotels) is made up of small companies, 36.4% (4 hotels) of medium-sized companies, and 18.2% (2 hotels) by large companies (according to Inland Revenue classification).

5. STRATEGIES ADOPTED BY THE HOTEL SECTOR OF THE MUNICIPAL DISTRICT OF ITAPEMA/SC

Based on the interviews with the proprietors and/or managers of the hotels, it was noted that the companies belonging to the sector did not have any criterion for the process of formulating strategies. This process can therefore occur in several ways, such as: through vision (i.e., through intuition, wisdom and experience, centralized in the hands of the central executive), through the field of cognitive psychology (when the process of generating strategies follows a more mental process), through the environment (when a mirroring occurs in relation to the environment, and the company reacts to it), and through culture (where the formation of the strategies is derived from values, faiths, ideology, etc.), among others.

The research also found that the organizations studied did not generate strategies in an explicit way (only two companies addressed the plan of objectives). It was seen, therefore, that in the organizations studied, there was no application of strategies in an explicit way, although managerial

gerenciais que se refletem nas estratégias identificadas. Na pesquisa, também foram levantados os fatores de sucesso das empresas e verificou-se que a maioria, ou seja, 90,90% trabalha com qualidade na prestação de serviços. Os demais fatores citados pelas empresas como sendo de sucesso, foram, respectivamente: localização, preços, seleção de funcionários, personalização dos serviços, educação e publicidade.

5.1 A Estratégia Defensiva

As empresas que utilizam a estratégia defensiva procuram manter uma linha de produtos relativamente estável, com enfoque mais limitado que os concorrentes. Dentre as empresas pesquisadas, 45,50% utilizam essa estratégia, pois mantêm uma linha limitada e estável de produtos, para proteger seu domínio, principalmente através da qualidade na prestação dos serviços.

5.2 A Estratégia de Diferenciação

As empresas podem diferenciar-se de diversas maneiras, através da marca, qualidade, imagem, serviços sob encomenda, fornecedores, etc. Dentre as empresas pesquisadas, 54,60% se diferenciam através da oferta de produtos com qualidade superior. Um dos gerentes entrevistados disse que sempre estão inovando, procurando se diferenciar com relação aos concorrentes.

No entanto, o gerente de outra empresa afirmou que procura trabalhar no equilíbrio, ou seja, com qualidade superior e ao mesmo tempo com preço inferior, pois costumam mediar bastante os custos. Os representantes de todas as empresas também ressaltaram a importância da redução dos custos sem afetar a qualidade, pois: “*dentro da hotelaria o serviço é tudo!*”, afirmou um deles. Por isso, vale ressaltar que as empresas que adotam essa estratégia não ignoram os custos, no entanto, eles não são o alvo principal. As empresas do setor têm buscado reforçar a imagem de sua marca e divulgar seus produtos com a realização de campanhas publicitárias na TV, rádio e jornais (45,50%) e através da participação em eventos e por mala direta (9,10%). As empresas também utilizam outras formas de reforçar a sua imagem por meio da internet, painéis, etc. (18,20%). Um dos gerentes afirmou que:

“quando entramos em contato com o cliente pela primeira vez, o objetivo é conquistá-lo e trazê-lo para a empresa, por isso trabalhamos com o preço. Quando ele passa a ser

measures are adopted that are reflected in the strategies identified. The research also studied the success factors of the companies, and it was observed that most, i.e. 90.90% of companies work with quality in the services provided. The other factors mentioned by the companies as being successful were: location, prices, employee selection, personalization of services, education and publicity.

5.1 The Defense Strategy

The companies that use the defense strategy try to maintain a relatively stable product line, with a more limited focus than their competitors. Of the companies studied, 45.50% use this strategy, maintaining a limited and stable line of products in order to protect their lead, mainly through the quality of the services provided.

5.2 The Differentiation Strategy

Companies can differentiate themselves in various ways, through the brand, quality, image, services by order, suppliers, etc. Of the companies studied, 54.60% differentiated themselves by offering higher quality products. One of the managers interviewed said that they are always innovating, seeking to differentiate themselves in relation to the competition.

However, the manager of another company affirmed that he/she tries to maintain a balance between superior quality and lower price, since they are accustomed to considerably mediating costs. The representatives of all the companies also emphasized the importance of reducing costs without lowering quality, because, as one of them stated; “*in the hotel industry, service is everything!*”. It is worth emphasizing, therefore, that the companies which adopt this strategy do not ignore costs. However, costs are not the main objective. The companies of the sector have been seeking to reinforce the image of their brand, publicizing their products through advertising campaigns on TV, radio and newspapers (45.50%), through participation in events and through direct mailing (9.10%). The companies used other means to reinforce their image, such as the internet, panels, etc. (18.20%). One of the managers affirmed that:

“when we contact a client for the first time, the objective is to win him/her and bring him/her to the company. This is why we work with

nosso cliente, é dada ênfase à qualidade na prestação dos serviços. Os clientes ficam sabendo de nossos preços através da publicidade, por isso, para nos diferenciarmos dos concorrentes, utilizamos a propaganda e a vantagem dos preços, para em seguida, concentrarmos na qualidade dos serviços”

Os gastos com publicidade têm se situado na faixa de 1 a 6% do faturamento (45,45%) e entre 10% a 20% do faturamento (18,18%). Somente 18,18% das empresas do setor trabalham com parcerias nos *folders* do município, recebendo desconto de 40% no IPTU (Imposto Predial, Territorial e Urbano); e 18,18% do setor não investem em publicidade.

Em relação ao grau de lealdade dos hóspedes, para 45,50% das empresas, o índice de retorno do hóspede ao estabelecimento é superior a 50%. Das empresas pesquisadas 27,30% afirmaram que essa fidelização está em torno de 31 a 50%; 9,10% de 11 a 30%; e 9,10% das empresas disseram que não existe fidelização dos clientes. Somente uma empresa afirmou que ainda não há como mensurar a fidelização dos clientes, pois está operando a apenas um ano. As empresas pesquisadas definem esse índice de fidelização dos clientes com base em suas experiências. Não existe nenhum método estatístico utilizado para quantificar esse índice.

No que tange às inovações realizadas, as empresas perceberam a importância de atualizar as instalações e a prestação dos serviços, com base, principalmente nos contatos que têm com os clientes e participação em feiras de produtos da área (81,80%), através de congressos (72,70%), por meio de reuniões com empresários da área (54,50%), entrando em contato com as universidades (27,30%), por meio de jornais e revistas da área (36,40%), através de iniciativa administrativa e de acordo com a necessidade do mercado (9,10%), conforme Tabela 5 (anexo).

5.3 A Estratégia de Custo

No que tange à estratégia de custo, as empresas que a aplicam precisam controlar os custos e as despesas gerais. Apesar da falta de dados disponíveis referentes a esse item, pode-se afirmar que todas as empresas têm adotado procedimentos no sentido de reduzir seus custos.

As empresas vêm reduzindo seus custos principalmente devido “*ao advento da acirrada competição*”, “*devido à sazonalidade!*” e “*à própria sobrevivência da empresa*”, segundo a opinião da maioria dos entrevistados.

As empresas vêm reduzindo os custos em média de 31 a 50% em relação ao faturamento (9,10%),

price. When he or she becomes our customer, emphasis is placed on quality in the provision of services. The customers get to know about our prices through the publicity, so in order to differentiate ourselves from our competitors, we use propaganda and price advantage, then afterwards, we concentrate on the quality of the services.”

Advertising costs are between 1% and 6% of turnover (45.45%) and between 10% and 20% of the turnover (18.18%). Only 18.18% of the companies in the sector work with partnerships in the City Hall's files, receiving discounts of 40% on IPTU (Building, territorial and urban tax); and 18.18% of the sector does not invest in advertising.

In terms of the degree of loyalty of the guests, for 45.50% of the companies, the level for return of the guest to the establishment is above 50%. Of the companies studied, 27.3% affirmed that loyalty is around 31% to 50%; 9.1% said between 11% and 30%; and 9.1% of the companies said that customer loyalty does not exist. Only one company affirmed that it still did not measure customer loyalty, as it had only been in operation for one year. The companies studied define the level of customer loyalty based on their own experiences. No statistical method exists to quantify this index.

With regard to the innovations carried out, the companies cited the importance of updating their facilities and the provision of services, based mainly on their contact with the customers and participation in product fairs (81.80%), through conferences (72.70%), meetings with businessmen of the area (54.50%), contacting universities (27.30%), newspapers and magazines of the area (36.40%) through administrative initiatives and according to market demand (9.10%), according to Table 5 (appendix).

5.3 The Cost Strategy

The companies that use the cost strategy need to control their costs and general expenses. In spite of the lack of available data on this aspect, it can be affirmed that all the companies have been adopting procedures to reduce costs.

According to the majority of interviewees, companies' main reasons for reducing costs are; “*the start of stiff competition*”, “*seasonal variation!*” and “*the survival of the company*”.

Companies are reducing costs by an average of between 31% and 50% of their turnover (9.1%), between 11% and 30% (72.7%), or less than 10% of their turnover (9.1%). Of the companies studied,

de 11 a 30% (72,70%), menos de 10% do faturamento (9,10%). Das empresas pesquisadas, 9,10% não possuem base de cálculo em virtude do pouco tempo de funcionamento.

5.4 A Estratégia Prospectiva

As empresas que utilizam essa estratégia procuram ampliar continuamente sua linha de produtos, valorizando o fato de serem umas das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

No que diz respeito à ampliação da linha de produtos, oferecendo-os para uma área de mercado mais ampla, 72,70% do setor pesquisado o faz. É interessante ressaltar que dentre as empresas que adotam a estratégia prospectiva, 25% afirmam que “*pretendem ampliar a rede de hotéis na região*”, o que caracteriza uma razoável perspectiva para o crescimento na região, com importantes impactos positivos. Em relação às empresas que não utilizam essa estratégia, 27,30% estão passando por dificuldades financeiras, o que dificulta a ampliação da linha de produtos.

5.5 A Estratégia de Diversificação

Uma definição de diversificação, que pode ser adotada, é a produção de novos produtos que serão vendidos em novos mercados. A estratégia de diversificação é considerada por alguns autores – Ansoff, Mintzberg – como sendo arriscada, pois envolve um afastamento de produtos e mercados, simultaneamente. Em relação à diversificação das atividades no setor hoteleiro, verificou-se que 36,40% possuem outros hotéis e 18,10% possuem somente um hotel. Portanto, conclui-se que 54,50% do setor não diversificam as suas atividades.

No entanto, 45,50% do setor diversificam suas atividades, ou seja, trabalham com outros ramos de negócios. Dentre as atividades diversificadas, tem-se: construção civil, educação, cartório, imobiliária, serraria, plano de saúde e hospital.

5.6 A Estratégia Analítica

Essa estratégia também pode ser chamada de equilibrada, pois procura manter uma linha limitada e estável de produtos e, ao mesmo tempo, adicionar um ou novos produtos que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em relação ao setor pesquisado, 54,50% procuram manter a linha de produtos relativamente estável, sendo que também adicionam outros que foram bem sucedidos em empresas concorrentes.

9.1% did had not made any calculation due to the short time in which they had been in operation.

5.4 The Prospective Strategy

The companies that use this strategy are continually seeking to expand their range of products, placing value on being among the first to offer new products, even if not all efforts turn out to be highly lucrative.

In terms of expanding the product range, offering it to a wider market, 72.70% of the sector studied affirmed that it does follow this strategy. It is interesting to highlight that among the companies that adopt the prospective strategy, 25% affirm that: “*they intend to increase the hotel network in the area*”, which means a reasonable prospect for growth in the area, with important positive impacts. Of the companies that do not use this strategy, 27.3% are experiencing financial difficulties, which is hindering the expansion of the product range.

5.5 The Diversification Strategy

A definition of diversification that can be adopted, is the production of new products to be sold on new markets. The diversification strategy is considered by some authors e.g. Ansoff and Mintzberg, as risky, because it involves a simultaneous disassociation between products and markets. In relation to the diversification of activities in the hotel sector, it was observed that 36.4% owned other hotels and 18.1% possessed only one hotel. It was concluded, therefore, that 54.5% of the sector do not diversify their activities.

However, 45.5% of the sector do diversify their activities, in other words, they work with other areas of businesses. Among the diversified activities were: civil construction, education, registry office, real estate, saw mill, health insurance and hospital.

5.6 The Analytical Strategy

This strategy can also be called balanced, because it tries to maintain a limited and stable range of products, while at the same time, adding one or more new products that have been successful in other companies of the sector. In the sector studied, 54.5% of companies tried to maintain a relatively stable range of products, while adding others that had been successful in competing companies.

5.7 A Estratégia Reativa

As empresas que utilizam esta estratégia não arriscam em novos produtos, a não ser quando ameaçadas por competidores. A abordagem mais utilizada é esperar para ver e responder somente quando forçadas por pressões competitivas.

Dentre as empresas pesquisadas, somente 18,20% não arriscam em novos produtos, a não ser quando pressionadas pela competição, ou seja, estão sempre reagindo ao ambiente, mesmo entendendo que o risco faz parte do negócio.

5.8 A Estratégia de Foco

A estratégia de foco está orientada para a perspectiva do cliente. Corresponde à decisão da empresa em focar um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, dentre outros focos. No setor que foi objeto deste trabalho, verificou-se que somente 18,20% trabalham com um único grupo de clientes e procuram tratar cada cliente de forma diferente, como se fossem mercados específicos. Uma empresa relatou o seguinte acontecimento: *“como mais de 50% de nossos clientes são fiéis, o tratamento passa a ser até mesmo informal”*. Outra organização também afirma que: *“quando um cliente faz aniversário e não está hospedado, colocamos um cartão de aniversário anexado ao champagne quando ele retorna ao hotel”*.

Maior parte do setor, ou seja, 81,80%, não trabalha com um único grupo de clientes. Isto ocorre por diversas razões, tais como: necessidade da empresa em trabalhar com diversos nichos, atrair clientes o ano inteiro para manter-se funcionando, etc.

Em relação ao tratamento dos clientes, como se fosse um mercado específico, verificou-se que 81,80% do setor não atendem os clientes de forma diferenciada, uma vez que acreditam que os mesmos não devem ser tratados de maneira distinta, ou seja, é importante manter um serviço padrão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que constituem o setor hoteleiro do município de Itapema/SC recorreram aos diversos tipos de estratégias. Verificou-se que todas as estratégias propostas são adotadas. As razões para a adoção dessas estratégias foram as mais diversas possíveis. As empresas estão buscando se manter a qualquer custo no mercado, seja para a busca de uma melhor rentabilidade financeira, seja para a sua própria sobrevivência. O Tabela 6 (anexo) relaciona

5.7 The Reactive Strategy

The companies that use this strategy do not take risks with new products, except when threatened by competitors. The approach most used is to wait to see and to respond only when forced to do so by competitive pressures.

Of the companies studied, only 18.2% said they did not take risks on new products, except when pressed by the competition, in other words, they are always reacting to the environment, even though they understand that taking risks is part of business.

5.8 The Focus Strategy

The focus strategy is geared towards the customer's perspective. It relates to a company's decision to focus on a specific group of buyers, product line sector or geographical market, among others. In the sector which was the focus of this work, it was noted that only 18.2% of hotel companies work with a single group of customers, seeking to treat each customer differently, as though they were specific markets. One company announced that: *“since more than 50% of our customers are loyal, the treatment given to them becomes informal”*. Another organization affirmed that: *“when a customer has a birthday and is not staying at the hotel, we place a birthday card, attached to the champagne, when he returns to the hotel”*.

The majority of the sector – 81.8% – does not work with a single group of customers. This occurs for various reasons, such as: the company's need to work with several niches, and to attract customers all year round in order to remain in operation, etc.

In relation to customer service, as though it were a specific market, it was seen that 81.8% of the sector do not provide any differentiated customer services, as they believe that customers should not be treated differently. In other words, it is important to maintain a standard service.

FINAL CONSIDERATIONS

The companies that constitute the hotel sector of the municipal district of Itapema/SC relied on several types of strategies. It was observed that all the strategies proposed above are adopted. The reasons for the adoption of these strategies varied greatly. Companies are seeking to maintain their position in the market at any cost, whether through the search for greater financial profitability, or for their own survival. Table 6 (appendix) lists the strategies

as estratégias adotadas pelas empresas do setor, destacando também as mais utilizadas.

Pode-se concluir também através do quadro apresentado, que das 11 empresas que compõem o setor, cinco adotam quatro estratégias, três utilizam três estratégias, duas adotam cinco e, finalmente, uma empresa adota seis estratégias.

Este artigo teve como principal objetivo identificar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro do município de Itapema/SC. Assim, conclui-se que as empresas analisadas utilizam diferentes estratégias, sendo a liderança de custo e a estratégia prospectiva as mais frequentes, sobretudo a primeira, que é adotada por 11 empresas do setor. A estratégia prospectiva é adotada por 8 empresas. Em seguida, em ordem de importância, as estratégias mais utilizadas são diferenciação e analítica (6 empresas), defensiva e diversificação (5 empresas) e, finalmente, as estratégias reativa e foco (sendo utilizadas por 2 das empresas). Assim, de acordo com o que é mostrado no Tabela 4 (anexo), pode-se verificar que 100% das empresas do setor utilizam a estratégia de *custo*; 72,70%, a *prospectiva*; 45,50%, a de *diversificação e defensiva*; 54,60%, as de *diferenciação e analítica* e 18,20%, as de *foco e reativa*.

Não se procurou, diretamente, avaliar os motivos de tantas estratégias adotadas por uma empresa. Contudo, pode-se deduzir que isso ocorre devido a uma ausência de planejamento sistematizado, ou seja, as empresas não sabem de maneira clara os caminhos a percorrer para manter a longevidade organizacional e assim recorrem à utilização de diversas estratégias. Isso pode ocorrer também em função da indisponibilidade de instrumental adequado a implementação e implantação de estratégias que permitem manter a competitividade das organizações. Considerando que o setor é composto em sua maioria por pequenas e médias empresas, é vulnerável face aos riscos decorrentes de atividade essencialmente sazonal.

Na prática, apenas dois hotéis adotam o mesmo conjunto de estratégias (Diferenciação, Custo, Prospectiva e Analítica). Esses hotéis são empresas de grande porte. Ambas trabalham somente com esse ramo de atividade, isto é, hotelaria; classificam-se como hotéis quatro estrelas e foram as únicas que apresentaram plano de metas sistematizado.

Ao contrário do que recomenda Porter (1991), uma mesma empresa utiliza mais de uma estratégia, o que pode ser explicado por diferentes razões: (a) o uso de um processo de tentativa e erro na adoção de uma ou outra estratégia; (b) a falta de conhecimento dos verdadeiros efeitos de uma estratégia;

adopted by the companies in the sector, highlighting the most common ones.

It can also be concluded, from the picture presented, that of the 11 companies that comprise the sector, five adopted four strategies, three used three strategies, two adopted five strategies and, finally, one company adopted six strategies.

The main objective of this article is to identify the strategies adopted by the hotel sector of the municipal district of Itapema/SC. Thus, it was concluded that the companies analyzed used different strategies, the most frequent being the cost leadership and prospective strategies, particularly the former, which is adopted by 11 companies in the sector. The prospective strategy is adopted by 8 companies. Next in order of importance, the strategies most used are the differentiation and analytical strategies (6 companies), the defense and diversification strategies (5 companies) and, finally, the reactive and focus strategies (used by just 2 of the companies). Therefore, according to Table 4 (appendix), it can be verified that 100% of the companies in the sector use the cost strategy; 72.7%, the prospective strategy; 45.5%, the diversification and defense strategies; 54.6%, the differentiation and analytical strategies and 18.20%, the focus and reactive strategies.

The research did not seek, directly, to evaluate the reasons why a company should adopt so many strategies. However, it can be deduced that this is due to the absence of systematized planning, in other words, companies do not have a clear idea of the routes they should take to maintain organizational longevity, and tend to resort to the use of several different strategies. This can also occur due to the unavailability of suitable tools for the implementation and introduction of strategies that will enable the organizations to maintain their competitiveness. Given that the sector is composed in the majority of small and medium-sized companies, it is highly vulnerable due to the risks of an activity that is essentially seasonal.

In practice, only two of the hotels adopted the same set of strategies (Differentiation, Cost, Forecast and Analytical). Both these hotels belonged to large companies and only work with that branch of activity i.e., accommodation; they are both classified as four star hotels and they were the only ones that presented a systemized plan of objectives.

Contrary to Porter's (1991) recommendation, the same company used more than one strategy, which can be explained by different reasons: (a) the use of a process of trial and error in the adoption of one or other strategy; (b) a lack of knowledge of the real effects of a strategy; (c) a lack of knowledge of

(c) a falta de conhecimento das diferenças entre as diversas estratégias; e (d) o porte da empresa pode não permitir o desenvolvimento sistemático de um plano estratégico, fazendo-as tão somente seguir a intuição.

A predominância da estratégia de custo (100% do setor) e da estratégia prospectiva (72,70%) permite deduções muito interessantes. A estratégia de custo está associada à economia de escala ou ao aumento da produção com um menor custo, enquanto a estratégia prospectiva indica uma ampliação de atividade dentro do próprio ramo atual, ainda que algumas empresas atuem em outros negócios.

Assim, ao contrário do que possa parecer, a combinação dessas duas estratégias mostra uma certa consistência na conduta das empresas, dado que a expansão deve ocorrer dentro do próprio setor, que então o serviço seja prestado ao menor custo possível, ou seja, através da liderança em custo.

Na verdade, pelo que se pôde verificar na pesquisa efetuada, a competição entre as empresas é bastante acentuada e mesmo quem adota a estratégia de diferenciação deve fazê-la ao menor custo. A elevada sazonalidade da demanda (só alcança o máximo durante o verão, mesmo assim somente em dezembro, janeiro e fevereiro) torna obrigatória a atração do maior volume possível de hóspedes, o que sugere uma conduta intensiva de serviço relativamente diferenciado e com menor custo.

A estratégia de diferenciação, portanto, é utilizada por mais de 50% do setor em estudo, o que justifica que todas as empresas que a adotam também utilizam a de baixo custo. É importante lembrar que as empresas que utilizam a estratégia de custo e diferenciação deixaram bem claro a importância da redução de custos sem afetar a qualidade na prestação dos serviços.

As empresas diferenciam seus serviços principalmente através da publicidade, do relacionamento que é mantido com os clientes, fazendo com que esses, em sua maioria, retornem. É importante lembrar que as empresas que adotam essas estratégias também inovaram nos serviços de hospedagem, alimentos e administração. Perceberam que era importante inovar principalmente através dos contatos com os clientes e participação em eventos da área.

Em relação ao referencial teórico do presente artigo, fez-se uma revisão acerca das principais idéias sobre estratégias na literatura e verificou-se que o termo estratégia possui diversas definições, as quais se complementam umas às outras. As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por

the differences among the various strategies; and (d) the fact that the size of the company may not allow for the systematic development of a strategic plan, causing them to simply follow their intuition.

The predominance of the cost strategy (100% of the sector) and prospective strategy (72,70%) enables very interesting deductions. The cost strategy is associated with economies of scale or increased production with lower costs, while the prospective strategy indicates an expansion of activity within the current field, although some companies also operated in other businesses.

Thus, contrary to appearances, the combination of these two strategies displays a certain consistency in the conduct of the companies, given that the expansion should occur within the company's own sector, so that the service is provided at the lowest possible cost, in other words, through cost leadership.

In reality, it was observed from the research carried out that competition among the companies is quite intense, and even those which adopt the differentiation strategy should do so at the lowest cost. The high seasonal variation of demand (which reaches a peak during the summer, and then only in December, January and February) makes it necessary to attract the largest possible number of guests, which suggests an intensive conduct of relatively differentiated service with lower cost.

The differentiation strategy, therefore, is used by more than 50% of the sector studied, which justifies all of the companies adopting it also using the strategy of low cost. It is important to remember that the companies which use the cost and differentiation strategies clearly understand the importance of reducing costs without lowering quality in the provision of services.

The companies differentiated their services mainly through publicity and through their relationship with the customers, ensuring that the majority return to the hotel. It is important to remember that the companies that adopt these strategies also make innovations in the accommodation services, food and administration. They noted that it is important to innovate mainly through contacts with customers and participation in events in the area.

In relation to the theoretical framework of this article, a revision was made of the main ideas on strategies in the literature and it was observed that the term strategy has several possible definitions, which complement one another. Companies are more than merely groups of goods and services, they are also human societies. They therefore

isso desenvolvem formas diferentes de cultura e valores. Assim como toda empresa possui uma linguagem própria, elas adotarão estratégias que estarão de acordo com a sua cultura, seus líderes, funcionários e o ambiente em que estão inseridas.

Verificou-se também na revisão da literatura e segundo os autores estudados, que existem diversos tipos de estratégias. No entanto, cabem às empresas identificar quais serão as estratégias e os fatores que as levarão a obter sucesso.

develop different forms of culture and values. Just as every company has its own language, they will also adopt strategies that are in agreement with their culture, leaders, employees and the environment in which they operate.

It was also observed in the literature review that, according to the authors studied, several types of strategies exist. However, it is the company's responsibility to identify which are the strategies and factors that will lead to success.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial** : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de crise**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- EMBRATUR Instituto Brasileiro de Turismo. **A indústria do turismo no Brasil** : perfil e tendências, 1996.
- _____. **Anuário estatístico**, 1999a.
- _____. **A indústria do turismo no Brasil antes de depois de Fernando Henrique Cardoso**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/embratur/indtur.html>>. Acesso em: 04 nov. 1999b.
- EMBRATUR. **Estudo da demanda turística internacional**. Ministério do Esporte e Turismo, 1999c.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo : Atlas, 1993.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo : Ática, 1995.
- GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 349-362.
- MILUNOVICH, Steve. Pode haver semelhanças entre teóricos de áreas tão distintas como estratégia e marketing. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 58-61, jul./ago. 1997.
- MINTZBERG, Henry. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The strategy process**. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1992.
- _____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 419-437.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRANS, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada** : técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília : Ed. Universidade de Brasília, 1989.
- OMT Organización Mundial del Turismo. **Introducción al turismo**. Madrid, 1998.
- PESQUISA MERCADOLÓGICA ESTUDO DA DEMANDA TURÍSTICA MUNICÍPIO DE ITAPEMA. Santur – Santa Catarina Turismo S.A. **Sinopse comparativa 1997-1998-1999**. Florianópolis, 1999.
- PESQUISA MERCADOLÓGICA ESTUDO DA DEMANDA TURÍSTICA ESTADO DE SANTA CATARINA. Santur – Santa Catarina Turismo S.A. **Sinopse comparativa 1997-1998-1999**. Florianópolis, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____. What is strategy. **Havard Business Review**, (s.n.t.), nov./dec. 1996.
- _____. A hora da estratégia. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 7-10, nov./dez. 1997.
- _____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 11-27.
- PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MC GOWAN, William G. (Org.). **Revolução em tempo real** : gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da organização. In: MONTGOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 293-316.

QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Além de produtos : estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 317-330.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração** : guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo : Atlas, 1996.

SANTUR, Gerência de Planejamento. **Pesquisa mercadológica** : estudo da demanda turística. 1990 a 1999.

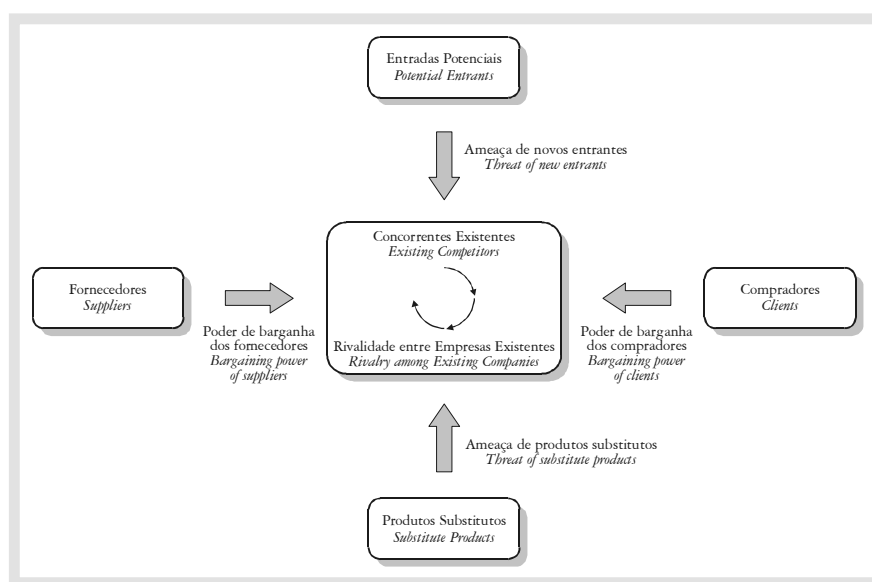
SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo : Best Seller, 1990.

SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM-SBC-MH. Embratur-Instituto Brasileiro de Turismo, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

TWEED, Stephen. **Foco estratégico** : a vantagem competitiva. São Paulo : Gente, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1997.



Fonte/Source: Porter, 1991.

Figura 1. As Cinco Forças Competitivas.

Figure 1. The Five Competitive Forces.

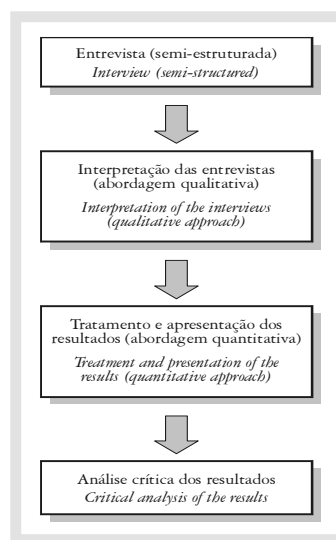


Figura 2. Etapas da Pesquisa.

Figure 2. Stages of the Research.

Tabela 1. Número de Gerentes.

Table 1. Number of Managers.

NÚMERO DE GERENTES POR HOTEL NUMBER OF MANAGERS PER HOTEL	QUANTIDADE DE HOTÉIS QUANTITY OF HOTELS	TOTAL (%)
04	01	9,10
03	01	9,10
02	02	18,20
01	07	63,60
Total	11	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.

Tabela 2. Classificação dos Hotéis.

Table 2. Classification of Hotels.

CLASSIFICAÇÃO CLASSIFICATION	QUANTIDADE DE HOTÉIS QUANTITY OF HOTELS	TOTAL (%)
★★	02	18,20
★★★	05	45,50
★★★★	02	18,20
★★★★★	02	18,20
Total	11	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.

Tabela 3. Número de Funcionários Operacionais do Setor.

Table 3. Number of Operational Employees in the Sector.

--

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.

Tabela 4. Aspectos Tangíveis dos Hotéis.**Table 4.** Tangible Aspects of Hotels.

ASPECTOS TANGÍVEIS DOS HOTÉIS <i>TANGIBLE ASPECTS OF HOTELS</i>	QUANTIDADE DE HOTÉIS <i>QUANTITY OF HOTELS</i>		% DE HOTÉIS <i>% OF HOTELS</i>		TOTAL (%)
	SIM / YES	NÃO / NO	SIM / YES	NÃO / NO	
Quadros informativos / <i>Informative signs</i>	6	5	54,5	45,5	100
Caixa de sugestões / <i>Suggestions box</i>	5	6	45,5	54,5	100
Folheteria / <i>Ornamental plants</i>	7	4	63,6	36,4	100
Restaurante* / <i>Restaurant*</i>	7	4	63,6	36,4	100
Bar / Lanchonete* / <i>Bar / snack bar*</i>	6	5	54,5	45,5	100
SPA	1	10	9,1	90,9	100
Loja de conveniências / <i>Convenience store</i>	3	8	27,3	72,7	100
Sala de ginástica / <i>Gym</i>	5	6	45,5	54,5	100
Sauna	4	7	36,4	63,6	100
Sala de convenções / <i>Conference room</i>	4	7	36,4	63,6	100
Churrasqueira coletiva / <i>Collective barbecue</i>	3	8	27,3	72,7	100
Piscina / <i>Swimming pool</i>	9	2	81,8	18,2	100
Marina / <i>Marina</i>	1	10	9,1	90,9	100
Quadras esportivas / <i>Sports courts</i>	3	8	27,3	72,7	100
Salas de jogos / <i>Games room</i>	8	3	72,7	27,3	100
Pista de cooper / <i>Running track</i>	1	10	9,1	90,9	100
Playground	4	7	36,4	63,6	100
Cancha de bocha / <i>Bowling alley</i>	1	10	9,1	90,9	100
Serviço de praia / <i>Beach service</i>	2	9	18,2	81,8	100

* Somente uma das empresas pesquisadas terceiriza bar e restaurante (9,10%).

* Only one of the companies researched had an outsourced bar and restaurant (9,10%).

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.

Tabela 5. Inovações nos Hotéis do Setor.**Table 5.** Changes in Hotels in the Sector.

SETORES QUE SUFRIERAM INOVAÇÕES <i>SECTORS SUFFERING CHANGES</i>	QUANTIDADE DE EMPRESAS QUE INOVARAM NOS ÚLTIMOS 10 ANOS <i>QUANTITY OF COMPANIES THAT HAVE MADE CHANGES IN THE LAST 10 YEARS</i>	TOTAL (%)	
HOSPEDAGEM <i>ACCOMMODATION</i>	Recepção/Portaria / <i>Reception</i>	08	72,70
	Reservas / <i>Reserves</i>	07	63,60
	Serviço de Andares / <i>Room Service</i>	06	54,50
	Serviço Telefônico / <i>Telephone Service</i>	07	63,60
ALIMENTOS <i>CATERING</i>	Cozinha / <i>Kitchen</i>	06	54,50
	Restaurante / <i>Restaurant</i>	05	45,50
	Bar	05	45,50
	Copas / <i>Dining Room</i>	05	45,50
ADMINISTRAÇÃO <i>ADMINISTRATION</i>	Departamento Pessoal / <i>Personnel Department</i>	01	9,10
	Lazer / <i>Leisure</i>	08	72,70
	Portaria de Serviços / <i>Porter Services</i>	01	9,10

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.

Tabela 6. Estratégias Adotadas pelo Setor Hoteleiro do Município de Itapema/SC.**Table 6.** Strategies Adopted by the Hotel Sector in the Town of Itapema/SC.

ESTRATÉGIA HOTÉIS HOTEL STRATEGIES	DEFENSIVA DEFENSE	DIFERENCIAÇÃO DIFFERENTIATION	CUSTO COST	PROSPECTIVA PROSPECTIVE	DIVERSIFICAÇÃO DIVERSIFICATION	ANALÍTICA ANALYTICAL	REATIVA REATIVE	FOCO FOCUS	QUANTIDADE ESTRATÉGIAS QUANTITY OF STRATEGIES
Hotel 1		✓	✓	✓		✓			04
Hotel 2		✓	✓	✓		✓			04
Hotel 3	✓	✓	✓	✓					04
Hotel 4			✓	✓	✓		✓		04
Hotel 5	✓		✓	✓					03
Hotel 6		✓	✓			✓		✓	04
Hotel 7	✓	✓	✓						03
Hotel 8	✓		✓	✓	✓	✓			05
Hotel 9	✓		✓		✓				03
Hotel 10			✓	✓	✓	✓	✓		05
Hotel 11		✓	✓	✓	✓	✓		✓	06
Total (%)	45,50	54,60	100,00	72,70	45,50	54,60	18,20	18,20	-

Fonte: Pesquisa de campo.

Source: Field research.