



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRE MAURO SOUZA

ESTRATÉGIAS DE OPORTUNIDADE COM FOCO NAS OPERADORAS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO NO HOTEL BOREAS

FORTALEZA

2015

ALEXANDRE MAURO SOUZA

**ESTRATÉGIAS DE OPORTUNIDADE COM FOCO NAS OPERADORAS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO NO HOTEL BOREAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Sílvia Maria Dias
Pedro Rebouças

FORTALEZA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Administração

X123n Souza, Alexandre Mauro.

Estratégias de oportunidade com foco nas operadoras de turismo: estudo de caso no Hotel Boreas /
Alexandre Mauro Souza. – 2015.
84 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.
Orientadora: Prof.^a Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças.

1. Gestão. 2. Estudo de Caso 3. Planejamento Estratégico. 4. Hotel Boreas. I. Título.

CDD 123.45

ALEXANDRE MAURO SOUZA

**ESTRATÉGIAS DE OPORTUNIDADE COM FOCO NAS OPERADORAS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO NO HOTEL BOREAS**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento
Administração, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

PROF.^a DRA. SÍLVIA MARIA DIAS PEDRO REBOUÇAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC (ORIENTADORA)

PROF. MS. LAUDEMIRO RABELO SOUSA E MORAES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

PROF. MS. CARLOS MANTA PINTO E ARAÚJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

A Deus, meus familiares e aos meus amigos,
companheiros de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dra. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças pela oportunidade e confiança em mim depositados e pelo tempo dispensado, ensinamentos e colaboração para a execução deste trabalho.

Aos professores Laudemiro Rabelo Sousa e Moraes e Carlos Manta Pinto e Araújo por fazerem parte da banca Examinadora.

A todos os professores da FEACCS que ajudaram a alcançar este degrau.

À minha Família pelo apoio e incentivo durante todo o período requerido para execução deste estudo.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“Por essas razões, o general sábio pondera, pesa o que há de favorável, de desfavorável, e decide o que é mais acertado. Ao levar em conta o que é favorável, torna o plano executável; ao levar em conta o que é desfavorável, soluciona as dificuldades.”

(Sun Tzu).

RESUMO

Este trabalho com o objetivo geral de analisar como combater a sazonalidade utilizando planejamento estratégico para minimizar os efeitos da baixa temporada turística voltando seu foco para a associação com as operadoras turísticas. Para tal, traçou-se o perfil dos clientes de modo a identificar o público a ser atingido, analisou-se o ambiente interno e externo identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, descreveu-se o planejamento estratégico voltado para as operadoras implementado pelo hotel e analisou-se a eficiência do planejamento através de resultados como o lucro e o faturamento. Como ferramenta utilizou-se da pesquisa exploratória para identificar o mercado alvo para direcionar a sua estratégia, de forma a buscar vantagens competitivas e posicionamento superior no setor de hotelaria, identificar deficiências e oportunidades e saber aproveitá-las ou evitá-las através de uma avaliação mais precisa do ambiente em que está inserida. Diminuir os custos fixos principais e empreender esforços num canal de distribuição específico certamente proverá uma vantagem competitiva sustentável. Realizando assim a fidelização dos clientes habituais e atração de novos clientes, o empreendimento pode praticar preços mais baixos, mas em contrapartida terá maior ocupação e manterá o bom funcionamento da organização. Dessa forma pretende-se identificar soluções para os empreendimentos de médio e pequeno porte da região da Praia do Futuro enfrentar a sazonalidade focando nas operadoras, criando condições e diferentes cenários para a solução deste problema.

Palavra-chave: Sazonalidade. Praia do Futuro. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work with the general objective of analyzing how to combat seasonality using strategic planning to minimize the effects of low tourist season turning its focus to the association with tour operators. To this end, outlined the profile of the customers in order to identify the audience to be reached, we analyzed the internal and external environment identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats, described the strategic planning aimed at operators implemented by hotel and analyzed the planning efficiency through results as profit and revenue. As a tool we used the exploratory research to identify the target market to direct your strategy in order to seek competitive advantage and superior position in the hospitality industry, identify deficiencies and opportunities to know and seize them or avoid them by assessing more accurately the environment in which it operates. Decrease the major fixed costs and make efforts in a specific distribution channel certainly provide a sustainable competitive advantage. Thus realizing the loyalty of regular customers and attracting new customers, the enterprise can practice lower prices, but on the other hand have higher occupancy and maintain the proper functioning of the organization. In this way it is intended to identify solutions to medium and small enterprises from the Praia do Futuro region face the seasonality focusing on operators, creating conditions and different scenarios for solving this problem.

Keyword: Seasonality. Future beach. Strategic Planning.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Lucro líquido anual – exercícios de 2009 a 2014.	63
Gráfico 2 - Percentual dos canais de vendas.	65
Gráfico 3 - Faturamento anual de 2009.	66
Gráfico 4 - Faturamento anual de 2010.	66
Gráfico 5 - Faturamento anual de 2011.	67
Gráfico 6 - Faturamento anual de 2012.	67
Gráfico 7 - Faturamento anual de 2013.	68
Gráfico 8 - Faturamento anual de 2014.	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Deliberadas & Estratégias Emergentes.	25
Figura 2 - Etapas do Processo Estratégico.....	31
Figura 3 - As cinco forças de Michael Porter.....	32
Figura 4 - Poder de barganha dos compradores.	34
Figura 5 - Ameaça de Produtos Substitutos.....	36
Figura 6 - Poder de Barganha dos Fornecedores.....	38
Figura 7 - Ameaça de Novos Entrantes.....	40
Figura 8 - Rivalidade entre Concorrentes.....	42
Figura 9 - As três estratégias genéricas.	45
Figura 10 - Estratégias funcionais.	60
Figura 11 - Ranking de hotéis operadora CVC.	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de meios de hospedagem na região da Praia do Futuro.	69
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos hotéis, segundo os Municípios das Capitais, as Regiões Metropolitanas das Capitais e as Regiões Integradas de Desenvolvimento – RIDE – 2011.....	20
Tabela 2 - Hóspedes registrados nos meios de hospedagem de Fortaleza, segundo algumas características, 2011-2013.....	21
Tabela 3 - Tabulação dos resultados: motivações de viagens.	54
Tabela 4 - Características demográficas dos clientes.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Mercado Hoteleiro no Brasil.....	17
<i>2.1.1 Histórico da Hotelaria no Brasil</i>	<i>17</i>
<i>2.1.2 Contexto atual da hotelaria no Brasil</i>	<i>19</i>
2.2 Conceitos de administração estratégica	21
<i>2.2.1 Vantagem competitiva</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2 Criação de valor</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3 Evolução da estratégia</i>	<i>25</i>
<i>2.2.4 Estratégias deliberadas</i>	<i>26</i>
<i>2.2.5 Estratégias emergentes.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.6 Modelo de negócio.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2.7 Processo de Administração Estratégica</i>	<i>29</i>
<i>2.2.8 Avaliação do ambiente externo e ferramentas de análise</i>	<i>31</i>
2.3 Análise da situação interna: avaliação dos recursos, posição de custos e forma competitiva da empresa.....	43
2.4 Cinco estratégias competitivas genéricas	43
<i>2.4.1 Estratégia provedora de custo baixo.....</i>	<i>47</i>
<i>2.4.2 Estratégia de diferenciação ampla</i>	<i>48</i>
<i>2.4.3 Estratégia direcionada para custo baixo</i>	<i>49</i>
<i>2.4.4 Estratégia direcionada para a diferenciação</i>	<i>50</i>
<i>2.4.5 Estratégia de melhor custo.....</i>	<i>50</i>
2.5 Mensurações das estratégias	51
3 ESTUDO DE CASO	52
3.1 Descrição do hotel	52
3.2 Metodologia da pesquisa	53
3.3 Resultados da pesquisa.....	54
<i>3.3.1 Perfil do cliente.....</i>	<i>54</i>
<i>3.3.2 Análise do ambiente externo e interno</i>	<i>56</i>
<i>3.3.3 Resultados do planejamento estratégico</i>	<i>63</i>
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72

REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES	77
ANEXO A – OPERADORA DE TURISMO CVC.....	78
ANEXO B – OPERADORA DE TURISMO TREND.....	82
ANEXO C – OPERADORA DE TURISMO DECOLAR	83

1 INTRODUÇÃO

Na evolução histórica do homem, a vontade de conhecer outros lugares, por inúmeros motivos, deve ter surgido com os babilônios por volta de 4000 A.C, assim como os egípcios e fenícios que se deslocavam em grandes viagens comerciais internacionais. Entretanto o conceito moderno de turismo tem início com Thomas Cook que realizou uma viagem de trem levando 570 passageiros de Leicester a Loughboroug na Inglaterra. Foi um sucesso tão grande, que o mesmo começou a organizar viagens internacionais para Europa e Estados Unidos, criando assim a primeira agência de viagens do mundo (BOITEUX & WERNER, 2009).

A Organização Mundial de Turismo (OMT) considera que todo o deslocamento fora do local de residência por um período superior a vinte e quatro horas e menor que sessenta dias motivado por questões não econômicas é considerado turismo.

Segundo Boiteux e Werner (2009), o produto turístico possui algumas características específicas como: apresenta sazonalidade, que é determinada pela distribuição do fluxo de turistas ao longo do ano, dividindo-se em alta e baixa temporada; é altamente perecível, ou seja, não pode ser estocado; a sua comercialização não pode ser feita de forma isolada, ou seja, acarreta a comercialização de hotéis, restaurantes e transportes conjuntamente; o produto é estático, ou seja, há a necessidade de deslocar-se até ele; e a sua materialização dá-se através da prestação de serviço.

As empresas têm a natureza de gerar lucro e ir à busca de contornar as dificuldades e obstáculos tão quanto se apresentem, em diversas áreas, inclusive do turismo. Um grande obstáculo que esta área enfrenta é a sazonalidade, que determina não só a margem de lucro, mas também a sobrevivência da mesma. Implica não só a atividade em si, mas também nas atividades indiretas, geração de emprego e renda.

Alguns fatores não dependem apenas da empresa em si, mas de diversos meios, instituições e variantes, tais como incentivos fiscais, divulgação e propaganda do ambiente em que se inserem políticas de incentivo à visitação e inserção e promoção de grandes eventos

que venham a alavancar o sítio como rota turística de grande visibilidade. A diversificação do público alvo também é uma contribuição valiosa para resolver o hiato da sazonalidade.

Num ambiente competitivo, faz-se mister criar meios de sobressair dos concorrentes, adotar métodos para obter um maior desempenho e desenvolver vantagens competitivas no mercado. No entanto, podem-se distinguir as vantagens competitivas temporárias, que sustentam a empresas em determinado momento, e as vantagens competitivas sustentáveis ou de longo prazo. É neste âmbito que se enquadra esta monografia, procurando desenvolver uma vantagem competitiva, sustentável e identificando os fenômenos que causam a sazonalidade e buscando formas de solucionar este gargalo, apresentando as grandes operadoras como rota de fuga. De uma maneira mais específica, este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo de plano estratégico viável e mais próximo possível do cotidiano dos pequenos e médios hotéis da região da Praia do Futuro, fornecendo assim dados realísticos para tomada de decisões no combate à discrepância de renda e ocupação entre o período de alta e baixa temporada.

Dito isto, por que se faz necessário planejamento estratégico para contornar a sazonalidade? A sazonalidade pode ser definida como um determinado período para a ocorrência de um fenômeno, ou seja, aquele que ocorrem alguns períodos e outros não. Esse fenômeno é decorrente da concentração das atividades turísticas no espaço e no tempo.

Esta monografia visa identificar a forma de lidar com a sazonalidade como fator determinante da sobrevivência da hotelaria, compelindo a gerência a organizar planejamentos estratégicos com o objetivo de sobrepor este obstáculo, utilizando-se de conhecimento empírico, coleta de dados e retroalimentação na tomada de decisões. Enfatizar este problema é construir o primeiro degrau para formação de um modelo de planejamento estratégico.

Diante do exposto, explicita-se a compreensão da consolidação dos fluxos turísticos mundiais e a necessidade de implantação de estratégias capazes de administrar o nível desejável de demanda turística. Pretende-se contribuir para a compreensão da atividade turística na sociedade, através da ciência, desbravando caminhos e despertando para estudos posteriores sobre uma das atividades mais promissoras deste milênio.

Esta monografia está organizada em três capítulos distintos, o primeiro trata de uma introdução, apresentando a problemática e justificando os possíveis caminhos a serem tomados, o segundo capítulo trata-se de um embasamento teórico para firmar uma posição e

explanar como é criado um método racional para solucionar determinada situação ou hipótese, e o terceiro capítulo consta do estudo de caso, verificando suas deficiências, a problemática como se apresenta e a aplicação da metodologia para testar sua eficiência. Explicitar problema de pesquisa e objetivos.

A pesquisa tem como objetivo geral combater a sazonalidade utilizando a ferramenta do planejamento estratégico para minimizar os efeitos da baixa temporada turística voltando seu foco para a associação com as operadoras turísticas.

E seus objetivos específicos são:

- Traçar o perfil dos clientes para identificar o público a ser atingido;
- Analisar o ambiente interno e externo identificando os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças;
- Descrever o planejamento estratégico voltado para as operadoras;
- Demonstrar a eficiência do planejamento aplicado através de resultados de lucro e faturamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica encontra-se dividida em duas seções, uma contextualizando o mercado hoteleiro no Brasil e outra descrevendo conceitos de estratégia.

2.1 Mercado Hoteleiro no Brasil

O mercado hoteleiro no Brasil é descrito tendo como ponto de partida o seu marco histórico e avançando-se depois para o cenário atual.

2.1.1 Histórico da Hotelaria no Brasil

Registros históricos assinalam o século 17 como início da atividade de hospedagem em São Paulo. Nesta época, a atividade hoteleira ainda não tinha um status próprio, sendo exercida sempre como uma atividade secundária, não existindo profissões ligadas à hospedagem. Profissionais de diferentes setores, como barbeiros, alfaiates, sapateiros e outros, quando possível, agregavam esta atividade como forma secundária de renda, tornando-se por vezes donos de estalagens. O mercado referia-se a eles como vendedores de alimentos e hospedagem. Mais tarde não demorou a surgir a definição de "vendeiros" e "taberneiros", como uma forma de distingui-los das outras ocupações (Confederação Nacional do Comercio, 2005).

Com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro (1808), muitos estrangeiros passaram a transitar pela cidade, criando dessa forma a necessidade de se construir meios de hospedagem mais preparados e com maior capacidade. Na época, um dos hotéis que cabe destacar é o Hotel Pharoux, privilegiado pela localização estratégica junto ao caís do porto, no largo do Paço, considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro. O problema da escassez de hotéis no Rio de Janeiro, que já acontecia em meados do século XIX, prosseguiu no século XX. A gravidade da situação levou o governo a criar leis de incentivo, como o Decreto nº1160 (Revista Eletrônica Aboré - Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo Edição 03/2007, pág. 11) que isentava por sete anos, de todos os emolumentos e

impostos municipais, os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro. (Confederação Nacional do Comercio, 2005).

Consideram-se também como marco da hotelaria do Rio de Janeiro, o Hotel Avenida (1808) e o hotel Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em polo de turismo e lazer. Em Agosto de 1922, a cidade ganhou o Hotel Glória, considerado ainda hoje como um dos maiores hotéis do Brasil com 700 apartamentos. O hotel Copacabana Palace, com sua imponente construção e localização privilegiada, hoje pertencente à Cadeia Orient Express e ainda é considerado um dos mais belos e imponentes hotéis do Brasil.

Nesse início da Hotelaria no país, percebe-se uma forte influência europeia, tanto nos conceitos como nas próprias construções. Se considerar-se o século 18 o período que assinala a origem do setor hoteleiro no país, pode-se também enfatizar que o século 19 foi o de estagnação. A escassez de novos empreendimentos era notória especialmente na cidade do Rio de Janeiro. (www.copacabanapalace.orient-express.com)

Os anos 1940 foram favoráveis ao turismo, tanto de negócios como de lazer e o governo acenou com investimentos significativos na hotelaria e no turismo. Em 1966 foi criada a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e junto com ela o FUNGETUR (Fundo Geral de Turismo para empresas) que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, cinco estrelas. Sob a tutela da EMBRATUR, nas décadas de 1960 e 1970 as grandes redes internacionais chegaram ao país, mas os hotéis construídos foram, em sua maioria, de categoria cinco estrelas e em quantidade limitada, não sendo assim acessíveis ao grande público. (www.profissaohoteleiro.com.br)

No início da década de 1970, o Brasil experimentou um rápido crescimento no setor. A criação da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) viabilizou a aprovação de inúmeros projetos ligados ao segmento de turismo e hotelaria. Essa fase de expansão coincidiu com a disponibilidade de financiamento de longo prazo (EMBRATUR, FINAME, entre outros) e incentivos fiscais (SUDENE e SUDAM) para a construção de hotéis. (www.vitrinehotel.com.br)

Na década de 1990, a indústria hoteleira no Brasil passou a vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. No início do Governo Collor, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) começou a oferecer uma linha de crédito especial para

a construção de hotéis. Apesar de apresentar condições (prazo e juros) significativamente desfavoráveis em relação às fontes de financiamento de hotéis no exterior, muitas propriedades hoteleiras foram financiadas pelo BNDES (www.vitrinehotel.com.br).

2.1.2 Contexto atual da hotelaria no Brasil

A hotelaria atual é liderada pela rede Accor com seus produtos Íbis, Formula Um, Sofitel, Novotel, Mercure e Grand Mercure. Esta rede detém o maior posicionamento no mercado, com 159 hotéis sendo 27.551 apartamentos. A rede Atlântica está em segundo lugar com 79 hotéis em operação sendo 13.253 apartamentos, trabalhando com as marcas Comfort, Quality, Park Suites, Radisson, Clarion, Four Points, Sleep Inn, Park Inn e Go Inn. A terceira rede em destaque é a Brazilian Hospitality Group (BHG), que detêm 48 hotéis sendo 8.271 apartamentos em plena ascensão (Jones Lang Lasalle Hotels, 2013).

Apesar da expansão das redes hoteleiras nacionais e internacionais, um grande número de empresas ainda tem uma administração de natureza independente, o que apresenta um desafio para competir com as grandes redes. A Tabela 1 mostra como é a composição do quadro hoteleiro na RMF.

Tabela 1 - Características dos hotéis, segundo os Municípios das Capitais, as Regiões Metropolitanas das Capitais e as Regiões Integradas de Desenvolvimento – RIDE – 2011.

Municípios das Capitais	Tabela 01 - Características dos hotéis, segundo os Municípios das Capitais - 2011			
	Características dos hotéis			
	Total	independentes	Integram cadeia nacional de hoteis	Integram cadeiainternacional de hotéis
Porto Velho	48	45	3	0
Rio Branco	20	18	2	0
Manaus	81	72	5	4
Boa Vista	16	15	1	0
Belém	54	50	2	2
Macapá	22	21	1	0
Palmas	35	34	1	0
São Luís	51	38	9	4
Teresina	36	31	3	2
Fortaleza	92	76	10	6
Natal	93	82	6	5
João Pessoa	40	32	5	3
Recife	76	69	5	2
Maceió	59	48	9	2
Aracaju	46	43	1	2
Salvador	186	152	27	7
Belo Horizonte	112	94	10	8
Vitória	26	17	5	4
Rio de Janeiro	250	194	37	19
São Paulo	574	475	50	49
Curitiba	151	109	31	11
Florianópolis	98	85	7	6
Porto Alegre	96	69	21	6
Campo Grande	48	41	5	2
Cuiabá	59	52	6	1
Goiânia	109	96	11	2
Brasília	149	138	10	1

Fonte: IBGE (2011)

Pode-se observar na Tabela 1 que a concentração de hotéis independentes é bastante alta captando uma representação de 85,71% do mercado total. Assim, na maioria das organizações, as estratégias empregadas são baseadas no empirismo e na experiência dos proprietários sem um embasamento do conhecimento científico, resultando em estagnação e limitação da capacidade competitiva. Uma das motivações do estudo é formalizar o processo de decisão baseado na estratégia à luz das escolas estratégicas para ter um maior poder de reação frente à concorrência, principalmente das grandes redes hoteleiras.

Tabela 2 - Hóspedes registrados nos meios de hospedagem de Fortaleza, segundo algumas características, 2011-2013.

Características	Hóspedes registrados nos meios de hospedagem de Fortaleza								
	2011			2012			2013		
	Total	Nacional	Internacional	Total	Nacional	Internacional	Total	Nacional	Internacional
Total	1560.327	1340.229	220.098	1633.641	1400.029	233.612	3.141.406	2.895.646	245.760
Motivo da viagem									
Turismo e lazer	1.107.832	953.764	154.069	1.159.255	996.193	163.062	2.232.372	2.043.677	173.093
Negócios	234.610	193.013	41.598	245.777	201.625	44.152	462.513	482.140	413.16
Convenções e eventos	156.033	138.425	17.608	163.290	144.601	18.689	319.228	265.363	22.317
Outros	62.413	55.150	7.263	65.319	57.610	7.709	127.293	104.465	9.034
Transporte utilizado									
Avião	1.279.468	1.083.581	195.887	1.336.443	1.129.229	207.214	2.554.875	2.456.341	208.932
Automóvel	156.033	138.425	17.608	163.290	144.601	18.689	319.228	265.363	22.317
Ônibus	109.223	104.821	4.402	114.170	109.498	4.672	232.618	142.192	11.557
Outros	18.849	15.987	2.862	19.738	16.701	3.037	34.685	31.749	2.954
Sexo									
Homens	858.180	726.121	132.059	898.687	758.520	140.167	1.715.053	1.653.108	140.814
Mulheres	702.147	614.108	88.039	734.954	641.509	93.445	1.426.353	1.242.538	104.946
Faixa etária									
Até 18 anos	38.010	34.268	3.742	39.769	35.797	3.972	78.398	61.634	5.156
Mais de 18 a 25 anos	138.619	124.533	14.086	145.041	130.090	14.951	285.402	227.188	19.028
Mais de 25 a 35 anos	442.446	383.681	58.766	463.174	400.800	62.374	894.990	801.047	67.817
Mais de 35 a 50 anos	602.223	514.845	87.378	630.560	537.817	92.743	1.209.648	1.130.958	96.100
Mais de 50 a 65 anos	287.912	238.389	49.523	301.589	249.026	52.563	569.354	583.292	49.919
Acima de 65 anos	51.116	44.513	6.604	53.508	46.499	7.009	103.614	91.526	7.740

Fonte: SETUR (2014).

2.2 Conceitos de administração estratégica

A palavra estratégia vem do grego “*strategos*”, a arte do general. Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, ardis, astúcia ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico (www.significados.com.br/estrategia).

Inicialmente, a palavra estratégia estava relacionada com a guerra, de onde é originada. Atualmente tomou um dimensionamento de enormes proporções, passou a ser empregada em diversas áreas, não só relacionada no meio militar, mas também nas áreas econômica, pessoal, política, corporativa, etc. Também está relacionada a manobras, superação e resolução de problemas.

Fica mais evidente a aplicação de estratégia vinculada ao planejamento, especialmente no meio corporativo abrindo um leque de opções para promover o sucesso da empresa. Conhecer a si mesmo e a seus concorrentes é um dos benefícios da implementação da estratégia.

As empresas procuram destacarem-se umas das outras através de estratégias, que têm como objetivo melhorar o posicionamento da organização no mercado onde atuam. A estratégia pode levar ao sucesso da empresa, porque ela pode criar oportunidades interessantes que fomentam o crescimento e a rentabilidade da empresa.

Em resumo, tudo que envolve a estratégia corporativa visa alcançar objetivos pré-estabelecidos no seu planejamento, crescimento do negócio, conquista de maiores fatias de mercado, reação e adaptação às mudanças, saber quando e como se livrar das ameaças e se beneficiar das oportunidades.

A partir da segunda metade do século 20, vários estudiosos, como Porter (1985), Ansoff (1993) e Gamble e Thompson (2012), Mintzberg (1998), Wright, Kroll e Parnell (2000), entre outros estudiosos, têm buscado discutir pontos importantes e polêmicos da teoria administrativa tendo em vista tais questões: a discussão sobre mudanças organizacionais, o papel da estratégia, e o processo de adaptação organizacional, por exemplo, são alguns dos temas que têm despertado bastante interesse.

Além disso, existe uma questão fundamental, que também remete diretamente ao estudo da adaptação e da estratégia no âmbito das organizações, qual seja o fato de que as mudanças no ambiente refletem no interior das organizações de forma a interferir na modelagem de suas estruturas, suas formas de comportamento, seus padrões culturais seguindo a igualmente crescente valorização dos impactos positivos que a aplicação de planos poderia trazer em benefício das organizações.

Segundo Gamble e Thompson (2012) a estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho.

Porter (1986 *apud* RABELO, 2002) busca analisar como as forças da concorrência existentes em um dado setor empresarial influenciam a demarcação da estratégia das empresas, levando-as a buscar um dentre o que ele aponta como os três caminhos possíveis: a liderança de custos, a diferenciação ou o enfoque. Esta primeira proposição

caracterizaria o posicionamento estratégico em um nível mais amplo: o das estratégias genéricas.

H. Igor Ansoff (1993 *apud* RABELO, 2002) deu uma das mais importantes contribuições na formação da estratégia empresarial, e que serviu para apresentar a visão de estratégia descrita como um plano. A discussão da questão da estratégia empresarial, segundo a visão clássica, levou à formulação da teoria do Planejamento Estratégico, que consiste na síntese das várias técnicas e formulações de vários autores, visando gerar um plano que contenha a estratégia para um determinado período futuro assinalado.

Segundo Gamble e Thompson (2012), a estratégia consiste na resposta à pergunta: como vamos chegar lá? Esta montaria fatores que viessem a definir a estratégia da empresa. Para ele, a administração deve ter planos deliberados para tratar em questões como:

- Mudanças nas condições econômicas de mercado;
- Especificações e atributos a serem incluídos nos bens e serviços da empresa;
- Determinação dos preços dos serviços e bens da empresa;
- Canais de distribuição selecionados para os produtos da empresa;
- Reações a ações ofensivas dos concorrentes;
- Alocação de recursos financeiros da empresa;
- Aquisição de novos ativos físicos e recursos;
- Desenvolvimento de capacidades internas, competências e recursos valiosos para a competitividade;
- Criação de alianças para complementar os recursos e competências da empresa.

É importante reconhecer que toda atividade envolvida na oferta de um bem ou serviço deve ser orientada pelo raciocínio estratégico. A Administração Estratégica é definida como um processo cíclico e tem como objetivo manter uma organização apropriadamente integrada a seu ambiente.

2.2.1 Vantagem competitiva

O termo vantagem competitiva remete em ter vantagem sobre os concorrentes e é naturalmente associada ao ganho econômico, já que o objetivo das organizações é a geração

de lucro. A rentabilidade acima da média dos concorrentes torna-se evidência da existência da vantagem competitiva, patrocinando o seu posicionamento; em uma relação causal direta e perfeita, os dois conceitos - vantagem competitiva e desempenho passam a ser intercambiados nos estudos de estratégia (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

2.2.2 Criação de valor

O conceito de criação de valor também assume diferentes definições ao longo dos textos. Como mencionado por Porter (1985 *apud* ALMEIDA, 2006), a criação de valor era meramente a diferença entre o custo de produção e o preço pago pelo cliente, ou seja, o lucro. A partir dessa ótica surgem as estratégias genéricas de baixo custo ou diferenciação como formas de ampliar o intervalo proposto. No entanto, Porter (1985 *apud* ALMEIDA, 2006) também reconhece que a empresa que cria valor acima de seus concorrentes pode optar por praticar um preço prêmio e obter maior lucratividade, no caso da diferenciação ou praticar um preço de mercado obtendo a preferência dos clientes como é a estratégia de custo baixo. Então se presume que o lucro não é o único componente para a criação de valor.

O aspecto mais importante da estratégia de uma empresa é sua forma de competir no mercado. Uma empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável quando um atraente número de compradores tem preferência permanente sobre seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos pelos seus concorrentes.

Quatro das abordagens para obter uma vantagem competitiva sustentável:

- Desenvolver vantagem baseada no custo: visa um nicho de mercado mais econômico, abrindo mão de regalias ou supérfluos na oferta do produto ou serviço, ofertando-o com preço mais baixo;
- Criar uma vantagem baseada no diferencial em detrimento à vantagem baseada em custo, esta estratégia baseia-se na empresa de oferecer um produto cujo foco não seja oferecer o preço mais baixo, mas um diferencial atrelado a um benefício que apenas pode ser oferecido por ela;
- Concentrar-se em um nicho de mercado do setor: como o sugere, algumas empresas adotam esta estratégia concentrando-se num único segmento de mercado, voltando seu foco para um público específico, lembrando a estratégia de planificação;

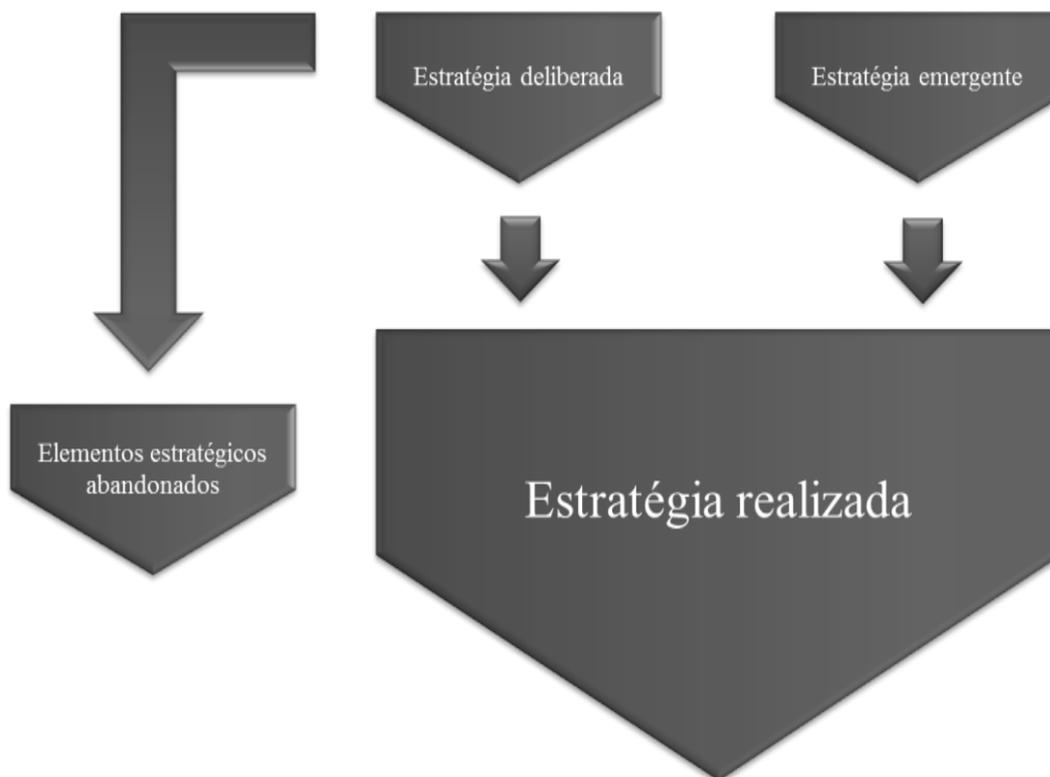
- Desenvolver recursos e competência competitiva valiosos e que não possam ser imitados pelos concorrentes mostra a aplicação de estratégias conjuntas, ou seja, a empresa pode oferecer um bem ou serviço únicos e de difícil imitação a um custo baixo.

2.2.3 Evolução da estratégia

Não existe objetivo maior do que conseguir programar uma estratégia viável e que resulte numa vantagem competitiva sustentável, contudo faz-se necessário que a constante vigilância destes resultados e seu comparativo com as guinadas do mercado estejam em sintonia.

Segundo Gamble e Thompson (2012), as circunstâncias dinâmicas e esforços contínuos dos dirigentes para aprimorar a estratégia de uma empresa a fazem evoluir com o tempo- uma condição que torna a tarefa de elaborar uma estratégia um trabalho contínuo, e não um evento único como sugere a Figura 1.

Figura 1 - Estratégias Deliberadas & Estratégias Emergentes.



Conforme descrito, a continuidade da evolução da estratégia é constituída de estratégias deliberadas, nas quais são estratégias de natureza proativas, ou seja, de conhecimento prévio e eficiência comprovada no mercado e estratégias emergentes, ou seja, estratégias de improviso, estratégias que não foram ou não puderam ser previstas. Nota-se também que esses dois elementos estratégicos não são substitutos um do outro, mas complementares. Via de regra, a estratégia deliberada compõe uma parcela mais significativa deste evento, mas isto também varia de acordo com a natureza da empresa. Por exemplo, uma empresa de telecomunicações está mais sujeita às intempéries do que uma empresa do ramo de papelaria, por exemplo.

2.2.4 Estratégias deliberadas

Uma grande parte sobre o que se tem escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orienta as decisões organizacionais. Esse conceito, chamado de estratégia intencionada por Mintzberg (1978 *apud* LOPES, 2010), é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Assim, para um dos líderes da chamada escola de planejamento, estratégia é vista como processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (ANSOFF, 1979 *apud* LOPES, 2010).

Estratégias deliberadas são as que se realizam, tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado; estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas na ausência de intenções. As Estratégias deliberadas são focadas no controle da organização, e as estratégias emergentes são relacionadas com a experiência adquirida. A associação das duas promove uma estratégia realizada e o processo continuará de forma cíclica para que as ações realizadas sejam voltadas para uma estratégia continuamente mais eficiente.

Ao ponto de vista de Mintzberg (1998) não existiam estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes. De forma que nunca a estratégia formulada seria a estratégia aplicada, mas que esta sofreria influencia do ambiente e tornaria a ser reformulada se complementando com uma estratégia emergente, onde a experiência seria a própria informação que alimentaria a estratégia. Para ele as estratégias bem concebidas tinham que

ser flexíveis e ter uma capacidade de reação elevada para se ajustar de maneira mais rápida aos eventos.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), é impossível ou praticamente impossível prever eventos futuros. Estes autores a exemplo de Mintzberg (1998) são inclinados à ideia de que uma estratégia deliberada nunca pode ser uma estratégia realizada. A influência dos ambientes interno e externo são os causadores destas mudanças.

2.2.5 Estratégias emergentes

A estratégia emergente é a que não foi formada a longo e médio prazo como o caso da deliberada. Esta estratégia é um a forma reativa da organização às oscilações do mercado. E está em todo o processo de adequação como foi exposto na Figura 1. Esta estratégia é a aliada principal da deliberada, pois a flexibiliza e mantém o foco inicialmente proposto, mas com uma abordagem diferente, estas estratégias se dão em curto prazo. Estes processos são essenciais para as estratégias de longo prazo da organização.

Mintzberg (2001 *apud* LOPES, 2010) explica a criação artesanal da estratégia em contrapartida ao desenvolvimento racional e deliberado de planos e padrões de ações. O autor entende que a imagem de uma criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. As estratégias podem combinar claramente deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Na citação de Sun Tzu: “Tal como a água procura as profundezas e evita os cumes, um exército ataca o vazio e evita o cheio. A água se move de acordo com a terra, um exército se movimenta de acordo com o inimigo.” (ANDRÉ BUENO, 2011). Devemos entender que as estratégias são moldadas de acordo com as circunstâncias. E não são concebidas a esmo. Para ter sucesso e criar ou manter uma vantagem sobre os concorrentes é necessário apresentar planejamento estratégico que seja flexível aos humores de mercado.

2.2.6 Modelo de negócio

O modelo de negocio de uma empresa especifica a proposição de valor ao cliente, desenvolve uma forma de lucro e identifica recursos e processos fundamentais exigidos pra criar e fornecer valor ao cliente. Se não houver uma forte adequação entre competências organizacionais e a capacidade de oferecer uma boa lucratividade, o modelo de negocio não será viável e a competência de sobrevivência da empresa estará em jogo (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

O grande desafio do plano de negócio é aliar alta lucratividade com proposta de valor ao cliente, já que as duas propostas são opostas, comumente uma emprega baixo custo para a margem de lucro (estratégia de custo) ser maior e a outra propõe uma abordagem que apresenta um valor maior ao cliente (estratégia da diferenciação).

Lembrando ainda que o plano de negócio é um forte aliado na concepção do planejamento estratégico. Sua estrutura nos permite extrair informações valiosas em diferentes elementos como relacionamento com os clientes, relação com os fornecedores, propostas de valor ao cliente, parceiros, estrutura de custos, fontes de receitas, recursos-chave, atividades-chave, canais, dentre outros. O que o torna um importante aliado na identificação de vários elementos componentes que devem ser levados em conta no processo da administração estratégica.

O que fazer para ter sucesso na sua estratégia é necessário avaliar todas as questões internas e externas para produzir vantagem competitiva e gerar lucro. Gamble e Thompson (2012) fazem a seguinte proposta para uma estratégia eficaz. Tomam-se três condições para identificar uma estratégia eficaz:

- A estratégia é adequada à situação da empresa? Verificar a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, utilização dos recursos disponíveis para o processo estratégico e também a apreciação dos fatores externos (oportunidades e ameaças), sem esta análise poderia gerar uma estratégia irreal, onde talvez os recursos não fossem suficientes e a empresas não conseguiria acompanhar as mudanças de mercado.
- A estratégia gerou vantagem competitiva sustentável? Acompanhamento de geração de vantagem competitiva sustentável é um sinal de que a estratégia

empreendida foi bem sucedida, elimina boa parte da concorrência e define a posição de mercado.

- A estratégia produziu bom desempenho financeiro? Possivelmente o resultado mais desejado seja este, todos os esforços empreendidos para que isto aconteça, deve estar bem explícito na estratégia.

2.2.7 Processo de Administração Estratégica

A administração estratégica, em geral, tem sido apresentada na literatura, como uma sequência de etapas, cuja denominação varia entre os autores, mas de modo geral, segue a mesma linha, em termos conceituais. Para Certo e Peter (2005), o processo de administração estratégica é uma série de etapas básicas. Já para Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica é composta de passos, e seu conjunto forma um modelo. Harrison (2005) apresenta o processo de administração estratégica como uma progressão de atividades (LOPES, 2010).

Para a afirmação da capacidade e efetividade de uma estratégia devem-se agregar os pontos positivos das estratégias deliberadas, comumente formuladas a longo e médio prazo e as emergentes de curto prazo para que os resultados sejam mensurados e confirmem a eficiência ou não definindo a tomada de decisões ou adequações das estratégias. Estas mensurações vão permitir se a empresa continua ou muda a sua estratégia.

Gamble e Thompson (2012) propõem um modelo com base nos modelos existentes na literatura, uma síntese, que servirá como base para o modelo desta pesquisa. Desse modo, as etapas do processo de administração estratégica são as seguintes, considerando a base teórica utilizada.

- **Etapa 1 – Desenvolvimento da visão estratégica e execução da análise do ambiente:**

O processo de administração estratégica inicia-se juntamente com a análise do ambiente, com o objetivo de monitorar o ambiente organizacional visando a identificação dos riscos e das oportunidades presentes e futuras. Mediante a isso, esse ambiente acaba por fim com todos os fatores, internos e externos á organização, que influencia diretamente no progresso adquirido por intermédio da realização desses objetivos organizacionais. Os

administradores devem entender o objetivo da análise do ambiente, reconhecer os diversos níveis que existem no ambiente da organização e compreender as normas e recomendações ao realizar uma análise do ambiente. Além dos estabelecimentos da visão

- **Etapa 2 – Estabelecimento dos objetivos:**

O estabelecimento da meta organizacional inicia-se na segunda etapa do processo de administração estratégica. Nesse processo, existem dois indicadores de direção que os quais uma organização é levada: os objetivos organizacionais e a missão. A missão organizacional exerce a finalidade de uma razão em comum á sua existência. Os objetivos estabelecem as metas das organizações. Existem outros dois tipos de indicadores de direção que atualmente as organizações estabelecem: a visão, o que as organizações esperam em ser, se tornar e os valores que diferencia das demais organizações.

- **Etapa 3 – Elaboração de uma estratégia:**

O que consiste a terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Ela é definida através de um conjunto da ação que visa uma garantia de que a organização alcance os objetivos. A formulação das estratégias está em projetar e selecionar as principais estratégias que direcionam á realização dos objetivos organizacionais. Seu enfoque central decorre em como lidar e obter a satisfação com a concorrência. Mediante que o ambiente organizacional já fora analisado e a sua diretriz organizacional estipulada, a administração será capacitada para traçar uma variedade de alternativas de ação em um esforço a fim de assegurar o sucesso organizacional.

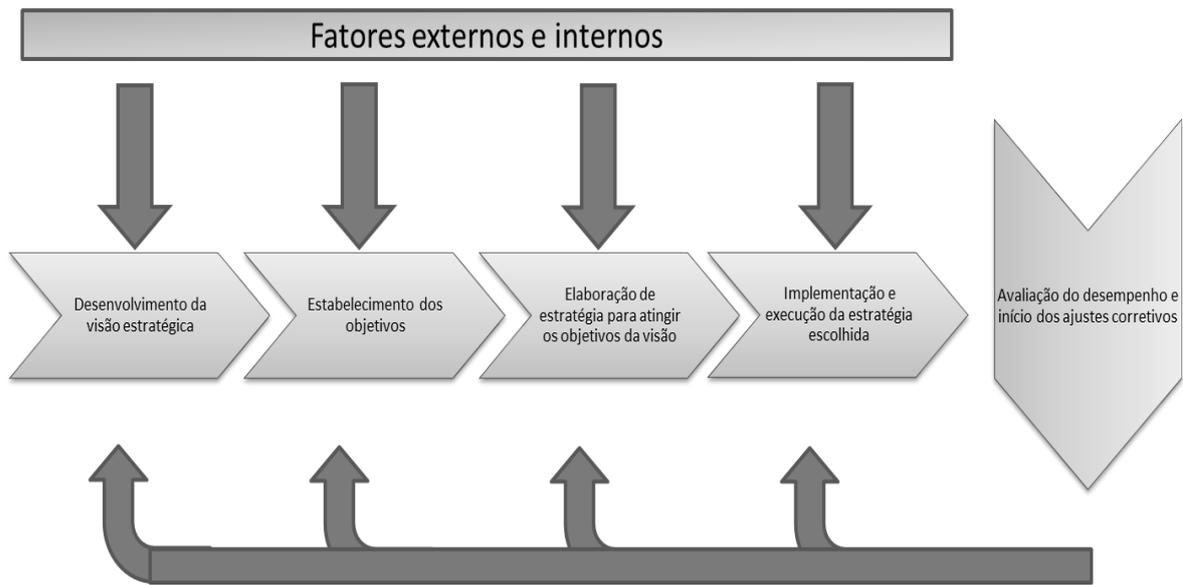
- **Etapa 4 – Implementação e execução da estratégia escolhida:**

Na quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias que já estão desenvolvidas mediante que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a efetiva implementação da estratégia, as organizações ficam incapacitadas de obter os benefícios de uma análise organizacional, da implementação de uma diretriz organizacional e do estabelecimento da estratégia organizacional.

- **Etapa 5 - Controle estratégico ou avaliação do desempenho:**

O controle estratégico é um controle que consiste na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica com o objetivo de melhorá-lo e garantir um funcionamento adequado.

Figura 2 - Etapas do Processo Estratégico.



Fonte: Adaptação de Gamble e Thompson, 2012.

2.2.8 Avaliação do ambiente externo e ferramentas de análise

Embora não exista um consenso sobre a análise do ambiente dos negócios, um ponto converge na mesma direção: ele representa um dos elementos cruciais no processo de formulação de estratégias. As organizações de maior sucesso são aquelas que estão mais adaptadas ao seu nicho. Todas as empresas são afetadas pelo macro ambiente.

Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (PORTER, 1998 *apud* LOPES, 2010). Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, ou seja, os rivais, os entrantes em potencial, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder dos compradores. Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Figura 3 - As cinco forças de Michael Porter.



Fonte: (<https://pt.wikipedia.org>, 2015).

Porter (1998:12 *apud* LOPES, 2010) assim define a importância do domínio conceitual de sua tipologia:

- Poder de barganha dos clientes ou compradores - Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A alavancagem que os compradores apresentam ao negociarem condições favoráveis de venda pode variar de fraca a forte. De forma que os consumidores individuais tem pouco poder de negociar de preço e conseguir concessões favoráveis com os vendedores. Para a maioria de dos serviços e bens de consumo, os compradores individuais não tem a alavancagem de negociação – a opção deles é pagar o preço indicado ao vendedor ou adiar a compra até que os preços ou condições fiquem favoráveis ou ainda fazer negócio em outro estabelecimento (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Em contrapartida, as grandes redes de varejo como os supermercados sempre tem alavancagem de negociação porque estes estocam dois ou mais fornecedores e raramente apresentam mais de um por vez ao consumidor final, além do forte poder de negociação

permite as redes de grande varejo conseguir preços promocionais e condições de pagamento favoráveis. Outra curiosidade é que estes estabelecimentos ainda podem receber dos fabricantes pagamentos para que suas marcas estejam em lugar de destaque (taxa de alocação de espaço em prateleiras).

Há ainda situações onde o comprador mesmo que não tenha grande poder de barganha podem alavancar poder de negociação (GAMBLE; THOMPSON, 2012):

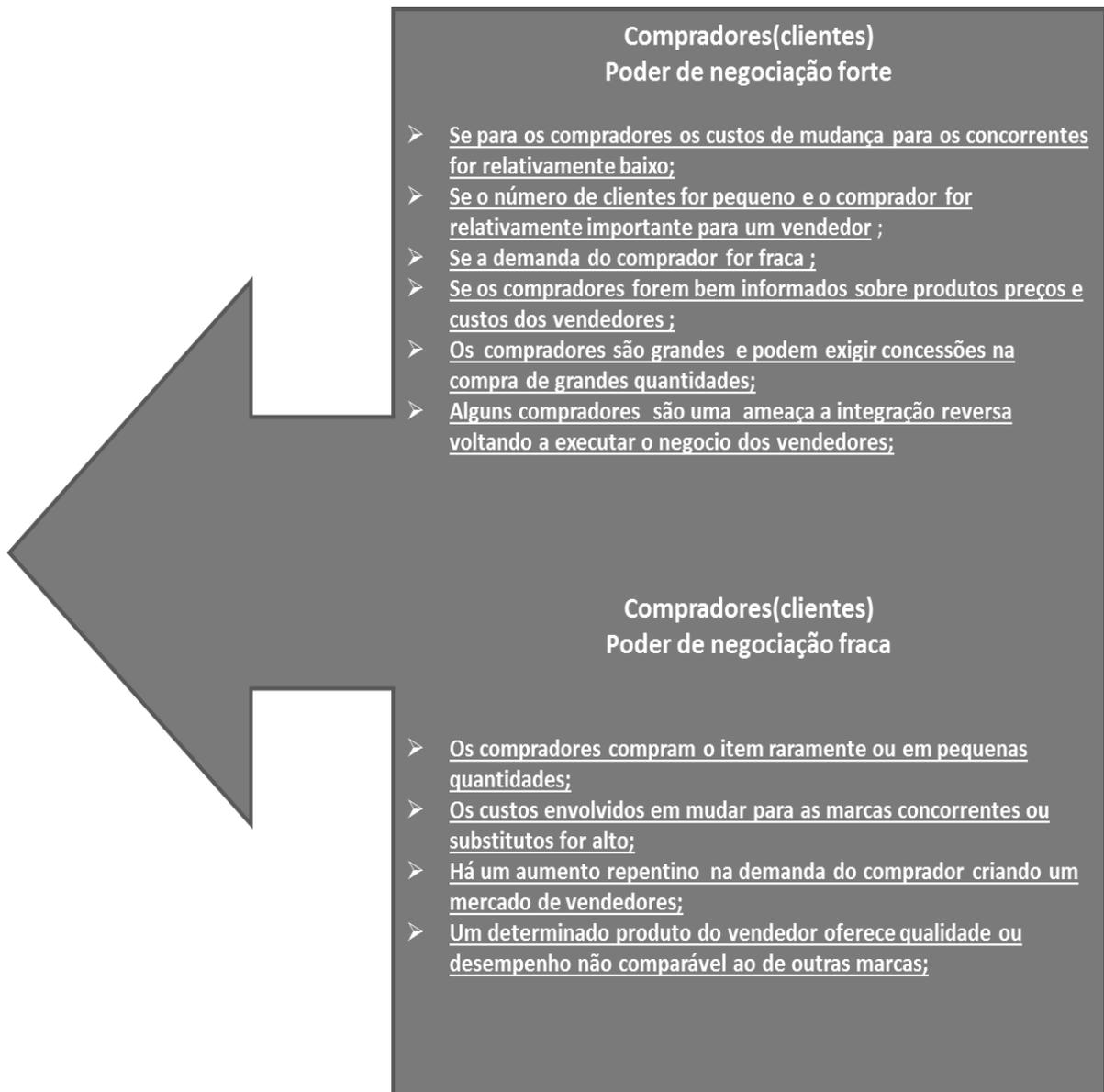
- Se para os compradores os custos de mudança para os concorrentes for relativamente baixo. É o caso de quando os produtos são praticamente idênticos e exigem pouco ou nenhum esforço por parte do comprador para realizar a mudança. Há de ser considerado que esta situação encoraja ao vendedor promover concessões e descontos especiais para não perder o cliente para a concorrência.
- Se o número de clientes for pequeno e o comprador for relativamente importante para um vendedor – se uma empresa se depara com esta situação poucas alternativas restam, quanto menor o número de clientes menor será o poder de negociação por parte do vendedor, já que estes clientes representam uma parcela significativa de seu faturamento e da mesma forma como explicitado no item anterior, o vendedor se vê obrigado a fazer concessões para não perder o cliente para a concorrência.
- Se a demanda do comprador for fraca - se a procura for decrescente aumenta o poder de barganha dos clientes, se for crescente alimenta um contingente de vendedores, de forma que esta balança se equilibra de maneira inversamente proporcional.
- Se os compradores forem bem informados sobre produtos preços e custos dos vendedores – a variedade de informações difundidas nos meios de comunicação, internet, por exemplo, dão ao cliente um poder de negociação ainda não experimentado pelo mesmo. Quanto mais informações estes tiverem maior será seu poder de barganha.

Resumindo, nem todos os compradores tem o mesmo poder de negociação com os vendedores, isto varia conforme a sua percepção e sensibilidade de preço, qualidade, etc.

A parceria entre compradores e vendedores tem uma importância significativa, particularmente na relação entre empresas, diferentemente da relação indivíduo e empresa. Muitos vendedores que fornecem itens a clientes comerciais consideraram de ser de interesse

mútuo colaborar com os compradores em questões como entregas *Just-in-time*, processamento de pedidos, pagamentos eletrônicos de faturas e compartilhamento de dados. (GAMBLE; THOMPSON, 2012). A Figura 4 ilustra esta força e seus aspectos.

Figura 4 - Poder de barganha dos compradores.

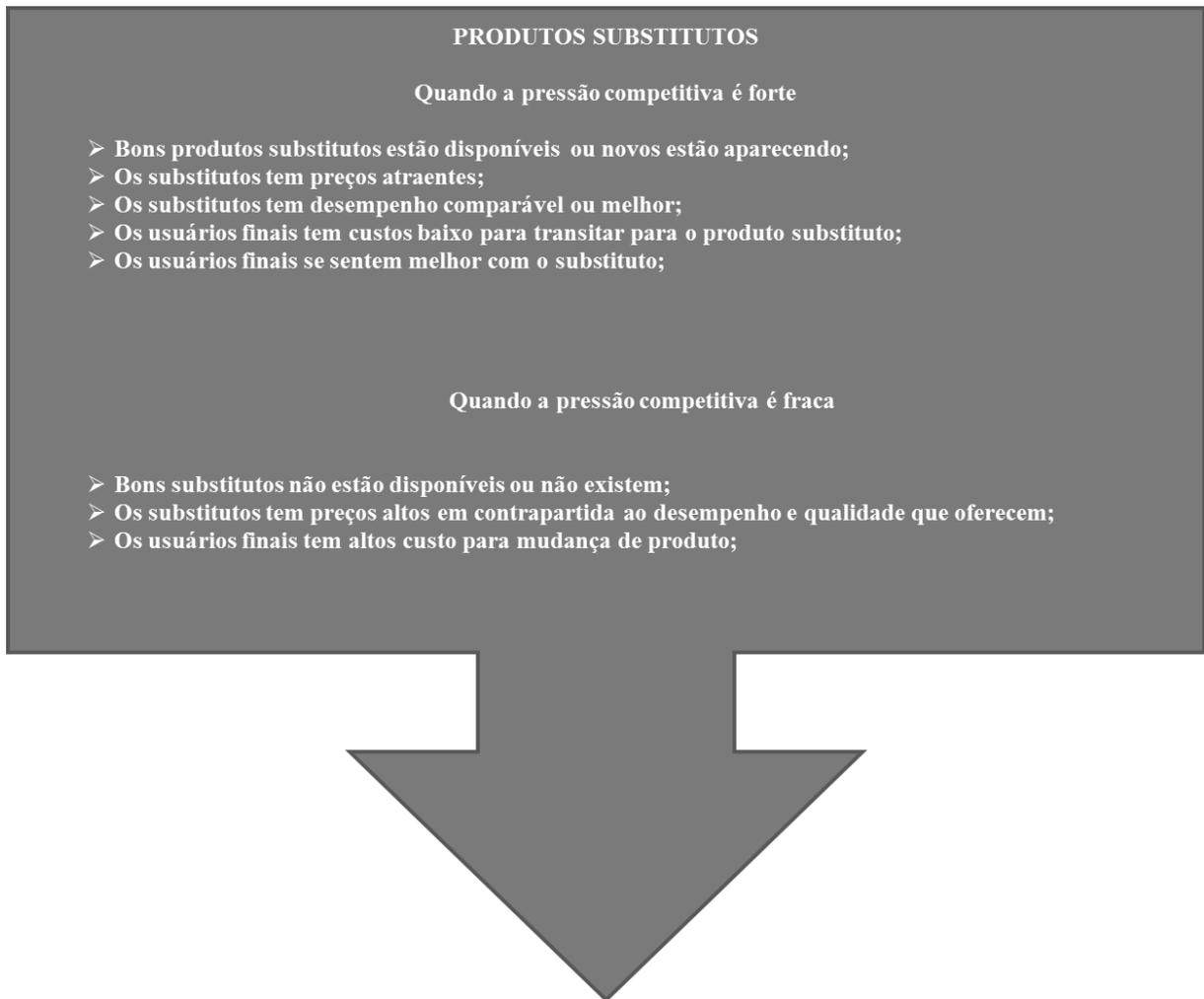


Fonte: Gamble; Thompson (2012).

- Produtos substitutos – as empresas sofrem ameaça constante de em algum período de tempo por empresas de outro setor quando estas tornam seus bens como potenciais substitutos percebidos pelos compradores. A força das ameaças sobre os vendedores de produtos substitutos depende de três fatores:

- Se os produtos substitutos estão disponíveis e tem um preço atraente – De acordo com Gamble e Thompson (2012), a presença de produtos substitutos e com preços atraentes cria pressão competitiva, colocando teto aos preços que o integrante pode cobrar. Quando os produtos substitutos forem mais baratos, a concorrência é forçada a baixar o preço e encontrar maneiras de adaptar-se a este preço.
- Se os compradores percebem estes produtos substitutos como melhores ou iguais em preço, desempenho e qualidade – os produtos sempre serão alvo de comparação dos clientes, quer sejam estes mais sensíveis ao preço ou qualidade ou ainda outros atributos que estes possam possuir.
- Se os custos que forem produzidos na transição do produto consumido para o substituto forem irrelevantes – o custo é um dos fatores que mais influenciam o cliente quando vai compra-lo. Altos custos significam migrações pouco prováveis, já quando o custo é próximo de imperceptível, a mudança tem mais probabilidade de acontecer.

Figura 5 - Ameaça de Produtos Substitutos.



Fonte: Gamble; Thompson (2012)

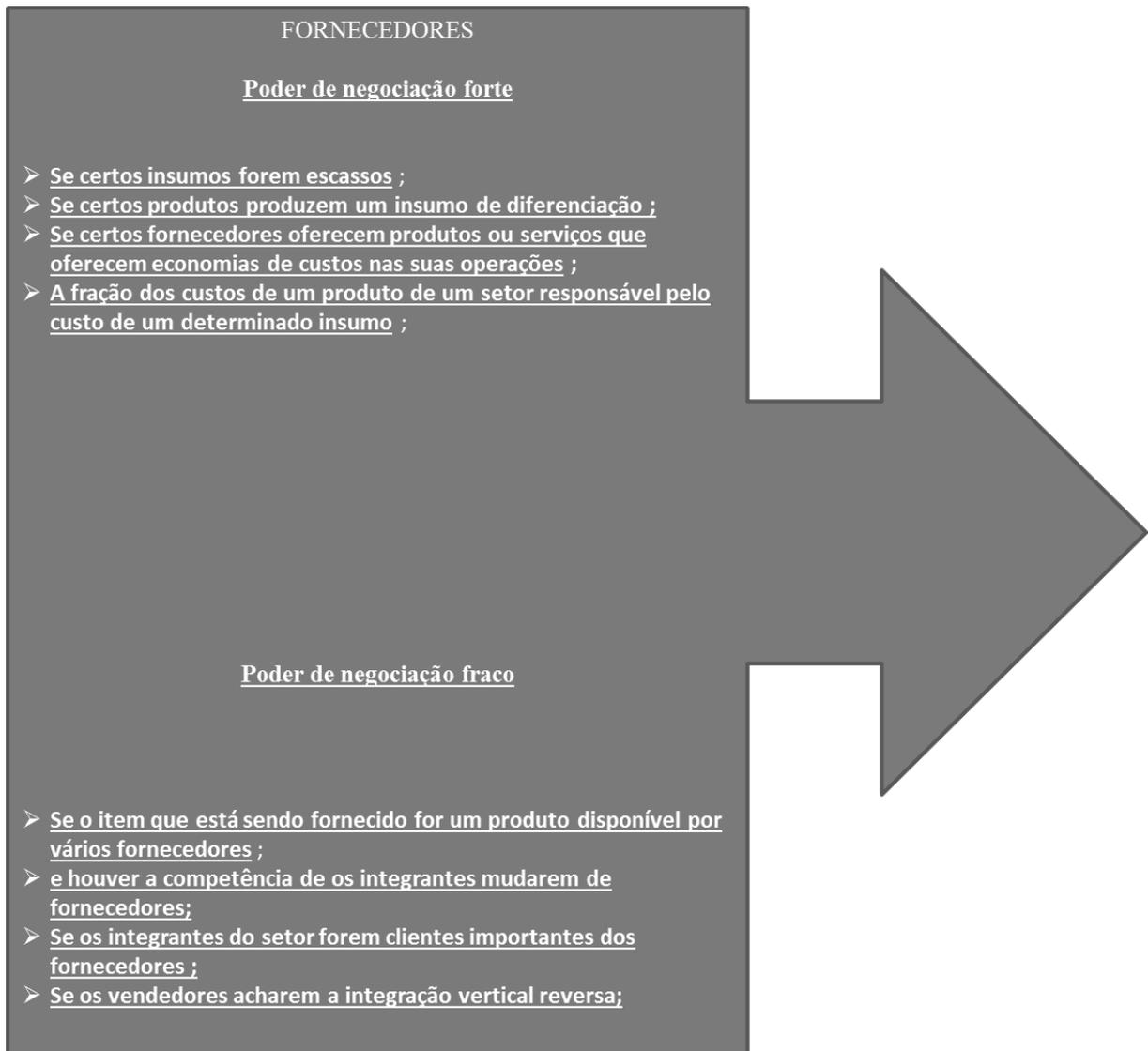
- **Poder de negociação dos fornecedores** - Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes. As relações entre fornecedor e vendedor podem ser de grande auxílio dependendo do nível de colaboração entre estes.

Existem certas circunstâncias em que os fornecedores têm o poder de barganha sobre os vendedores observados por Porter, estes são:

- Se o item que está sendo fornecido for um produto disponível por vários fornecedores – os fornecedores tem pouco poder de barganha, pois quanto maior a oferta menor o preço;
- Se houver a competência de os integrantes mudarem de fornecedores – se houver baixos custos envolvendo produtos substitutos, os vendedores certamente o farão, diminuindo o poder de negociação do fornecedor, ao contrário se implicar em altos custos, o poder do fornecedor aumentará;
- Se certos insumos forem escassos - atende a lei da oferta e da procura, o poder de negociação do fornecedor cresce;
- Se certos produtos produzem um insumo de diferenciação – quanto mais os itens apresentarem desempenho e qualidade superior maior seu preço e aumenta o poder de precificação do fornecedor;
- Se certos fornecedores oferecem produtos ou serviços que oferecem economias de custos nas suas operações – os fornecedores que possuem este tipo de item provavelmente terão mais autonomia no que diz a respeito de preço;
- A fração dos custos de um produto de um setor responsável pelo custo de um determinado insumo – se o fornecedor detém a propriedade de um produto específico, maior será seu poder de negociação;
- Se os integrantes do setor forem clientes importantes dos fornecedores – quando os vendedores são de certa forma representam grande ou significativa parte do faturamento de um fornecedor, do último decresce seu poder de barganha;
- Se os vendedores acharem a integração vertical reversa – quando o vendedor achar vantajoso produzir um produto substituto, cresce a poder de negociação do mesmo.

A exemplo dos compradores, os fornecedores podem se beneficiar ou não da relação com os vendedores, definido pela situação de mercado ou da natureza da situação. Segue abaixo a Figura 6 que exhibe os fatores que alteram o poder de negociação dos fornecedores:

Figura 6 - Poder de Barganha dos Fornecedores.



Fonte: Gamble; Thompson (2012)

- **Novos entrantes** – vários fatores determinam se a ameaça da entrada de novas empresas no mercado apresentaria uma pressão competitiva significativa. Quanto maior o número de candidatos maior a pressão, também vale para a qualidade do potencial entrante.

Sob a visão de Porter, quanto maior as barreiras de penetração do mercado, menor será a ameaça de novos entrantes e vice-versa. As barreiras mais comuns a novos entrantes são:

- A presença de economias de escala consideráveis na produção ou em outras áreas operacionais – quando as empresas responsáveis gozam de vantagens de

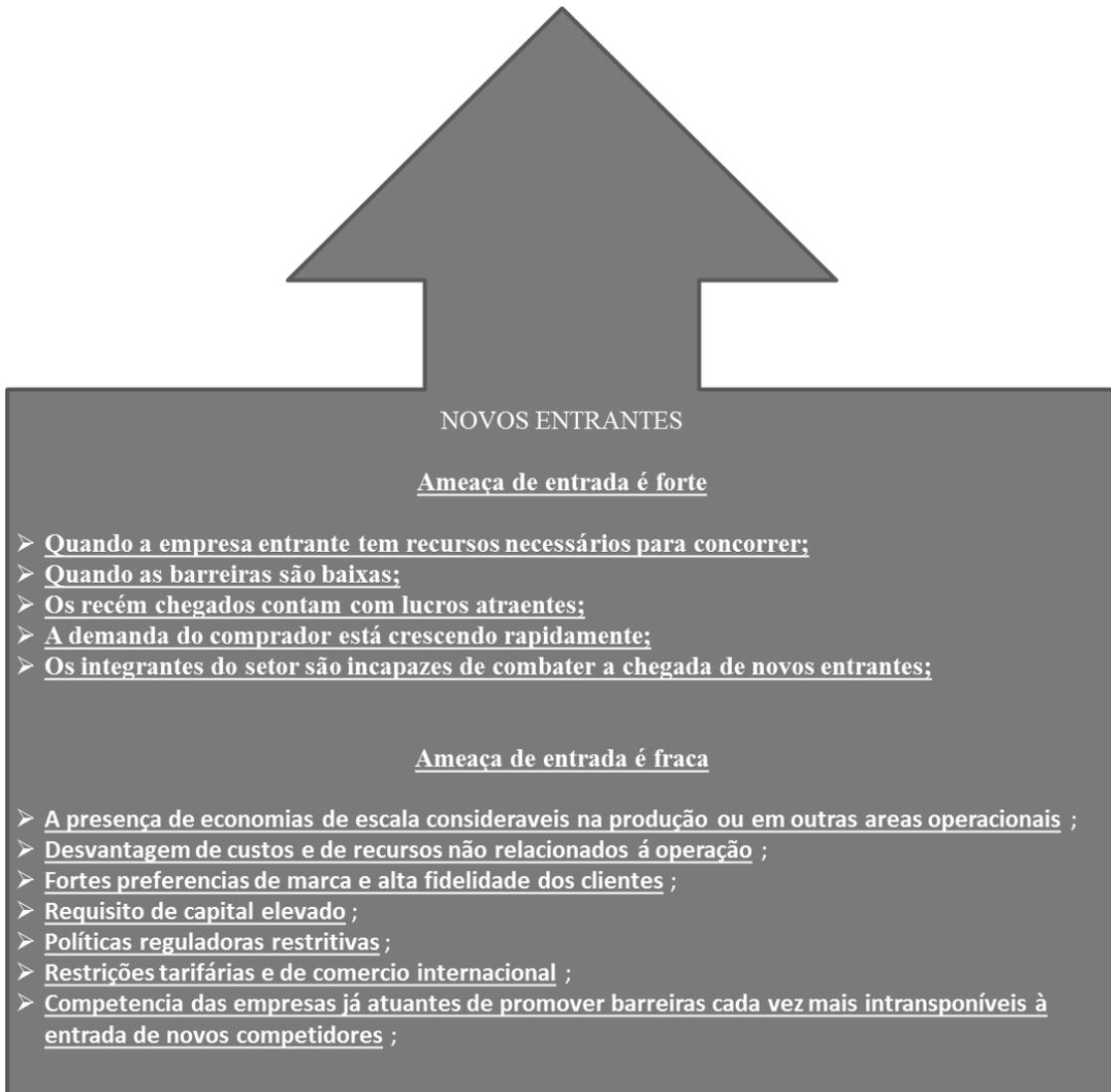
custo associadas a operações de larga escala, as outras empresas também o deverão fazer ou aceitar a desvantagem de custo;

- Desvantagem de custos e de recursos não relacionados á operação – além da economia de escala, as empresas presentes poderão desfrutar vantagens de custo advindas de experiência e tecnologia proprietária;
- Fortes preferências de marca e alta fidelidade dos clientes – quanto maior a preferência dos clientes por uma empresa já estabelecida, maior é a barreira de entrada do mercado;
- Requisito de capital elevado – quanto maior o investimento para entrar no mercado, mais limitado será a abertura para novos entrantes;
- Políticas reguladoras restritivas – órgãos governamentais podem impor uma barreira pesada na abertura de certo mercado através de licenças, documentação reguladora e carga tributária onerosa;
- Restrições tarifárias e de comercio internacional - os órgãos de governo podem restringir à entrada de competidores internacionais através de tratados políticos de proteção a empresa nacional;
- Competência das empresas já atuantes de promover barreiras cada vez mais intransponíveis à entrada de novos competidores – mesmo quando um novo competidor adentra o mercado almejado, este enfrenta também a reação das empresas antes existentes, a propaganda, a fidelidade e a carteira de clientes já são alguns dos obstáculos enfrentados.

A entrada de novos competidores é um tema que deve ser apreciado com atenção pelos gerentes das empresas atuantes, pois estes determinarão qual fatia do mercado irão ficar.

Conforme Figura 7, segue o panorama da ameaça de novos entrantes.

Figura 7 - Ameaça de Novos Entrantes.



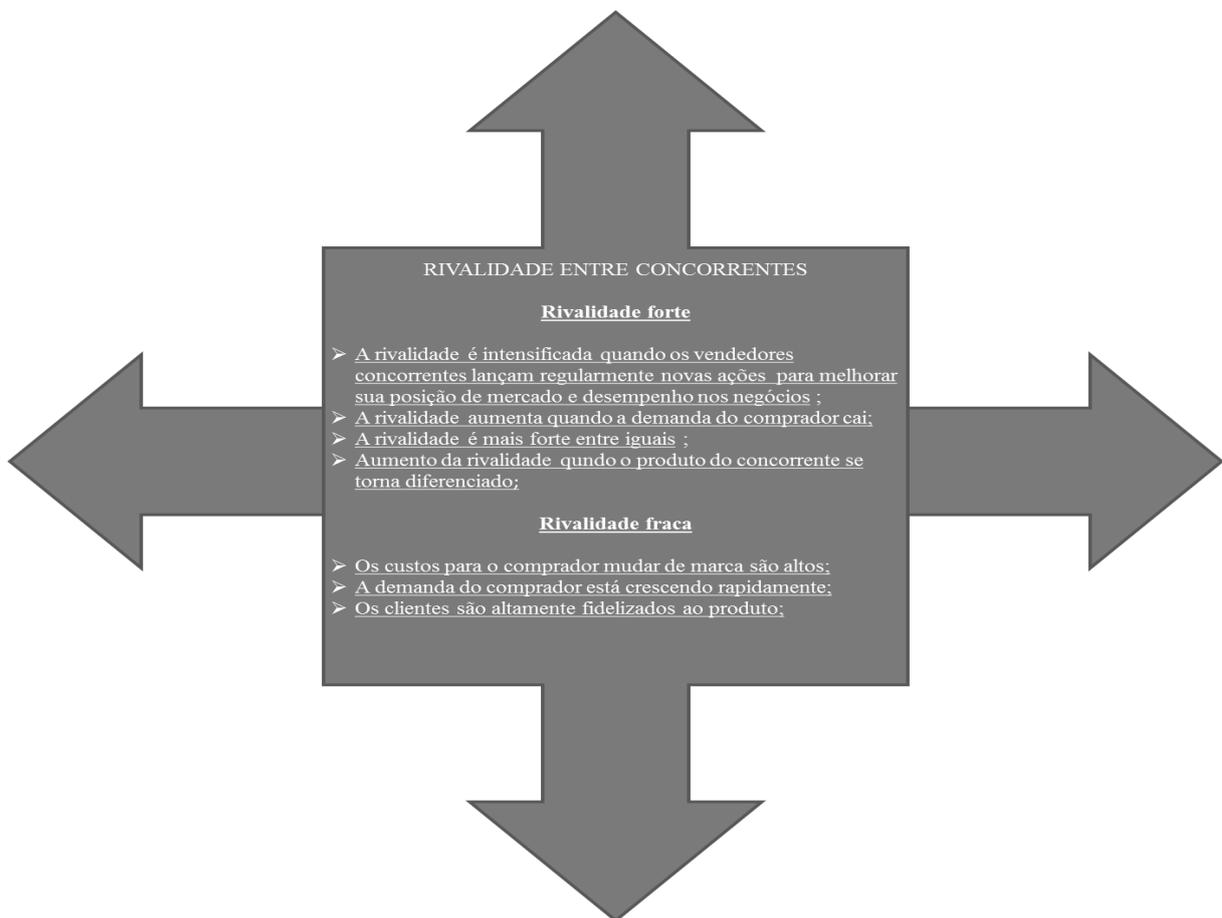
Fonte: Gamble; Thompson (2012).

- A rivalidade entre vendedores – normalmente é a mais intensa das ameaças, a rivalidade na busca eterna pela preferencia do comprador é ilimitada. Vendedores lançam mão de suas competências para direcionar estratégias cada vez mais sofisticadas para manter ou galgar sua posição no mercado. No campo de batalha da competição organizacional sempre há os vencedores e perdedores, mas batalha não é guerra e neste “vai-e-vem” o que é o perdedor hoje pode ser o vencedor de amanhã, produzindo uma atmosfera altamente dinâmica. E justificando esta competitividade devemos considerar os fatores que influenciam este meio:

- A rivalidade é intensificada quando os vendedores concorrentes lançam regularmente novas ações para melhorar sua posição de mercado e desempenho nos negócios - os indicadores de alta rivalidade indicam a rápida introdução de nova geração de produtos a fim de diferenciar da concorrência.
- A rivalidade é mais forte entre iguais – as empresas apresentam características e competências semelhantes;
- Rivalidade é maior em mercados de crescimento lento que mercados em constante crescimento – o crescimento rápido da demanda produz empresas suficientes para atendê-la e quando o crescimento é lento há uma disputa de mercado entre as organizações.
- A rivalidade num mercados que tenha numerosos pequenos concorrentes é fraca assim como a rivalidade com pouquíssimos – pela diferença de porte e competências, quando há empresas de pequeno porte pouco influenciarão na estratégia de uma grande, da mesma forma que quando exista menos de cinco concorrentes significa uma comodidade e estagnação da rivalidade no setor;
- A rivalidade aumenta quando a demanda do comprador cai – condições de excesso de oferta obedecem a lei de mercado, diminuindo os lucros, daí acentuação da rivalidade;
- A rivalidade aumenta à medida que a mudança da marca se torna menos onerosa – quando existe um baixo custo envolvido na troca de produto ou serviço, mais fácil será atrair os clientes do concorrente;
- Aumento da rivalidade quando o produto do concorrente se torna diferenciado – quando há uma diferenciação, esta se torna uma vantagem competitiva e assim estimula os concorrentes a querer suplantá-la.
- A rivalidade é mais intensa quando as condições do setor são tentadoras, levando os concorrentes a recorrerem a deduções de preço e outras estratégias – quando um produto é perecível ou sazonal, o seu custo de manutenção é alto, assim a pressão competitiva aumenta rapidamente;

- A rivalidade aumenta quando os concorrentes querem escalar sua posição de mercado – empresa que estão estagnadas ou perdendo terreno adotam estratégias agressivas para se manter;
- A rivalidade aumenta quando empresas fora do setor financiam seus concorrentes – a estratégia se torna agressiva quando um rival consegue financiamento para investir e reclamar uma maior fatia de mercado; demonstração gráfica da rivalidade entre concorrentes.

Figura 8 - Rivalidade entre Concorrentes.



Fonte: Gamble; Thompson (2012)

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar as forças e as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias com vistas ao melhor posicionamento competitivo possível.

2.3 Análise da situação interna: avaliação dos recursos, posição de custos e forma competitiva da empresa

De acordo com Certo e Peter (2005 *apud* LOPES, 2010), o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que, normalmente, tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno podem ser controlados pelos administradores. Para os autores, os aspectos mais relevantes na análise interna são: aspectos organizacionais, aspectos de marketing, aspectos financeiros, aspecto de pessoal e aspecto de produção. Cada um desses se desdobra em diversas variáveis menores que devem ser observadas e orientadas para atingir os objetivos organizacionais.

Segundo os autores das Escolas da Administração Estratégica, aproveitar as oportunidades do ambiente externo, avaliando o portfólio de recursos internos, que são as fontes competitivas, e que, estão ao alcance dos administradores é o que tem garantido a melhor competitividade. Em resumo, é necessário avaliar recursos e capacitações internas (que outras empresas não possuem) e fazer uso dessa vantagem competitiva. Entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e as competências de uma empresa é o ponto-chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno.

2.4 Cinco estratégias competitivas genéricas

As estratégias competitivas levam a um posicionamento distintivo no setor e a uma vantagem ampla e competitiva envolvem escolher entre uma meta de mercado que seja ampla ou restrita e buscar uma vantagem competitiva ligada a custos baixos ou à diferenciação da empresa.

Ainda Porter (1980 *apud* ANPAD, 2003) descreve estratégia competitiva como o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Num sentido mais amplo, Porter (1980 *apud* ANPAD, 2003) aponta a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e potencialmente poderosas para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes. (www.anpad.org.br)

Liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Porter (1980 *apud* LOPES, 2010) caracteriza, ainda, a empresa que se posiciona no meio dessas escolhas (*stuck in the middle*), posição esta que não se configura em uma estratégia genérica, mas sim, em ausência de um posicionamento bem definido, que tende a levar as empresas ao fracasso.

A primeira estratégia genérica, liderança no custo total, consiste em atingir a liderança no custo total em uma empresa por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico e exige uma intensa atenção administrativa aos controles.

A segunda estratégia genérica, diferenciação, incorpora o desafio de se criar algo que seja considerado único no contexto de toda a empresa, sob a ótica do respectivo segmento-alvo.

A terceira estratégia é a do enfoque que se destaca das outras por sair do panorama geral do setor para buscar a liderança em um segmento específico, demonstrando que a empresa é capaz de ser mais eficiente focando num alvo estratégico estreito do que os concorrentes que competem de uma maneira mais abrangente.

A partir dessas premissas podemos identificar cinco tipos destas estratégias sintetizados nas considerações de Porter e outros autores da escola estratégica. As características das três estratégias genéricas de Porter e suas implicações gerenciais estão sumariadas na Figura 9.

Figura 9 - As três estratégias genéricas.

Estratégias genéricas

Vantagem Competitiva

		Vantagem Competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação focalizada

Fonte: (<http://professormarceloneves.blogspot.com.br>).

A abordagem geral para competir e dirigir o negócio difere claramente para cada uma das cinco estratégias competitivas. As cinco estratégias genéricas são:

- Uma estratégia provedora de custo baixo - lutar para atingir custos gerais menores que o dos concorrentes e atraentes a um amplo espectro de clientes, em geral praticam preços mais baixos que os da concorrência.
- Uma estratégia de diferenciação ampla - buscar a diferenciação do bem ou serviço dos concorrentes da empresa de maneira a atrair um amplo espectro de compradores.
- Uma estratégia direcionada para o custo baixo - concentrar-se em um segmento restrito de compradores (ou nicho de mercado) e superar os concorrentes, para que assim possa obter custos mais baixos que os dos concorrentes e se tornar capaz de atender aos integrantes do nicho a um preço mais baixo.
- Uma estratégia direcionada para a diferenciação - concentrar-se em um segmento restrito de compradores (ou nicho de mercado) e superar os

concorrentes, oferecendo aos integrantes do nicho atributos que atendam melhor às preferências e aos requisitos em comparação aos produtos dos concorrentes.

- Uma estratégia provedora do melhor custo – dar aos clientes mais valor pelo dinheiro, satisfazendo as expectativas dos compradores em atributos em qualidade/características/desempenho/atributos do serviço enquanto se superam as expectativas que eles têm de preços. Essa opção é uma estratégia híbrida que mescla elementos de estratégias de oferecer custo baixo e diferenciação; o objetivo é obter custos e preços melhores entre vendedores que ofereçam produtos com atributos de diferenciação comparáveis.

Uma empresa alcança liderança em custos baixos quando oferece os menores custos do setor. A empresa tem opção de baixar o preço para atrair um maior número de clientes ou manter o preço e contentar-se com o seu posicionamento e gerar um maior lucro total.

Nenhuma atividade pode escapar ao exame de economia de custo e devem ser exploradas todas as formas de desempenhar as atividades da cadeia de valor a um custo mais baixo que o dos concorrentes.

Para a gênese de uma estratégia de baixo custo devem-se considerar as seguintes condições de mercado:

- A concorrência de preço entre vendedores é extremamente vigorosa. Os provedores de custo baixo são os que estão em melhor posição de competir ofensivamente na base de preço e sobreviver a guerras de preço.
- Os produtos de vendedores concorrentes são essencialmente idênticos e prontamente disponíveis. Produtos comuns e/ou amplos suprimentos são condições para uma concorrência acirrada de preços; em tais mercados, as empresas menos eficientes, com custos mais altos, são as mais vulneráveis.
- Poucas são as maneiras de atingir uma diferenciação de produto que seja valorizada pelos compradores. Quando diferenças no bem ou serviços entre marcas não importam muito aos compradores, quase sempre eles procuram o melhor preço no mercado.
- O custo para mudar de fornecedor é baixo. Custos baixos para mudar para outro fornecedor dão aos compradores a flexibilidade para passarem a

comprar de fornecedores que ofereçam preços mais baixos por produtos igualmente bons. Uma empresa líder em custo baixo está bem posicionada para usar preços baixos de modo a induzir seus clientes a não mudarem para as marcas do concorrente.

- A maioria das vendas no setor é feita para alguns compradores, que compram em grandes volumes. As empresas que obtêm custo baixo são as que estão em melhor condição entre os fornecedores para negociar com aqueles que compram grandes volumes, porque são capazes de bater o preço dos concorrentes para ganhar um alto volume de vendas, mantendo uma margem de lucro aceitável.
- As novas empresas no setor usam preços baixos para atrair compradores e construir uma base de clientes. A líder em custos baixos pode recorrer a reduções de preço, levando um novo concorrente a enfrentar dificuldades para ganhar clientes.

2.4.1 Estratégia provedora de custo baixo

Ser uma empresa provedora de custo baixo é uma grande vantagem competitiva. Oferecer um produto ou serviços a um custo baixo em suas implicações. Devemos também perceber que os riscos de uma estratégia deste ramo são a não percepção de valor do cliente, não alcançando a qualidade necessária e posterior insatisfação do cliente.

Há duas abordagens desta estratégia:

- Usar a vantagem dos custos baixos para praticar preços mais baixos para atrair maior número de clientes possível sensíveis ao preço;
- Manter o preço atual concentrar-se numa fatia de mercado e usar a vantagem de custo baixo para obter maior margem de lucro.

2.4.2 Estratégia de diferenciação ampla

Estratégias de diferenciação são atraentes sempre que as necessidades e preferências dos compradores forem diversas demais para serem plenamente satisfeitas por bem ou serviço padronizado. A essência de uma estratégia de diferenciação ampla consiste em oferecer características exclusivas que sejam valorizadas por uma extensa gama de clientes. O êxito na diferenciação permite a uma empresa: Cobrar um preço mais alto; e/ou aumentar as vendas por unidade (porque mais compradores são conquistados em razão dos aspectos diferenciados); e/ou ganhar a fidelidade do comprador a sua marca (porque alguns compradores são fortemente atraídos a características diferenciadoras e ligados à empresa e a seus produtos).

As formas de diferenciação mais atraentes são aquelas mais difíceis de replicar ou onerosas demais para os concorrentes. De fato, os concorrentes podem clonar, quase de imediato, praticamente qualquer especificação ou característica de um produto (GAMBLE & THOMPSON, 2012, p. 96).

Especificações de produtos fáceis de imitar não podem produzir vantagem competitiva sustentável; a diferenciação baseada em competências e capacidades difíceis de copiar tende a ser mais sustentável.

De acordo com Gamble e Thompson (2012), embora seja bem fácil entender que uma estratégia de diferenciação executada com sucesso deve oferecer valor de maneiras não alcançadas pelos concorrentes, um problema na elaboração de uma estratégia de diferenciação é decidir o que é valorizado pelos clientes. De modo geral, o valor pode ser oferecido aos clientes de quatro maneiras básicas.

- Incluir atributos de produto e especificações de uso que reduzam os custos aos compradores. Os compradores comerciais valorizam produtos que possam reduzir seu custo de produção.
- Incorporar especificações que melhorem o desempenho do produto. Os compradores comerciais e os consumidores valorizam níveis mais altos de desempenho em muitos tipos de produto. A confiabilidade do produto, os resultados, a durabilidade, a conveniência e a facilidade de uso são aspectos do desempenho que diferenciam os produtos oferecidos. Por exemplo,

fabricantes de celulares estão atualmente na corrida para aprimorar desempenho de seus aparelhos por meio da introdução de telefones da próxima geração com um conjunto mais atraente e moderno de especificações e opções.

- Incorporar especificações que aumentem a satisfação do comprador de maneiras intangíveis ou não relacionadas a preços econômicos. Algumas empresas têm vantagens competitivas baseadas em imagem, status, prestígio e outros valores percebidos pelo seu público-alvo.
- Oferecer valor aos clientes, explorando as capacidades e competências competitivas que os concorrentes não têm ou com as quais não podem se equiparar. Competências diferenciadas e/ou centrais únicas no setor podem ser usadas para ajudar a destacar uma empresa de seus concorrentes. Há inúmeros exemplos de empresas que se diferenciaram com base em capacidades, por exemplo, os fabricantes japoneses de automóveis podem se adaptar-se mais rapidamente à preferência do consumidor por um determinado modelo de veículo porque têm a capacidade para levar novos modelos ao mercado com mais rapidez do que os fabricantes americanos e europeus.

2.4.3 Estratégia direcionada para custo baixo

Estratégia direcionada para custo baixo se resume em concentra-se num em um nicho de mercado para superar a concorrência, para obter custos mais baixos e oferecer seu produto ou serviço a um preço mais acessível.

Esta estratégia tem uma ação considerável quando uma empresa dispõe dos meios para reduzir significativamente os custos. As formas adotadas para atingir vantagem competitiva é focar num nicho de mercado, consiste também numa forma de reduzir atividades não essenciais. A diferença entre as estratégias de custo baixo e uma estratégia diferenciada de custo baixo é a dimensão do grupo de clientes considerados.

É uma estratégia voltada para o enfoque num ambiente altamente competitivo a fim de sobressair-se dos demais concorrentes. É uma estratégia comumente adotada se a

organização não possuir de meios para implementar uma diferenciação ao seu serviço ou produto e quando não houver percepção do cliente voltada para esta última.

2.4.4 Estratégia direcionada para a diferenciação

Uma estratégia direcionada para a diferenciação concentra-se a exemplo da estratégia direcionada para custo baixo em um nicho de mercado e superam seus concorrentes oferecendo atributos ao seu produto ou serviço que tenham maior valor na percepção do cliente.

As estratégias direcionadas para diferenciação são inclinadas para bens e serviços ofertados prévia e meticulosamente criados visando atrair um público-alvo restrito. O valor de seus produtos e serviços não depende de si só, mas a qualidade, desempenho, status e confiabilidade que estes agregam pelo ponto de vista do cliente. Exemplo carro da Ferrari, que além de desempenho, beleza e qualidade atrai um grupo bem particular de clientes pelo status. Ou ainda mesmo compradores de Louis Vuitton, Apple ou cliente de hotéis como o Four Seasons voltados para o mercado de luxo. Esta estratégia baseada em enfoque também se diferencia da estratégia de diferenciação ampla pela fatia de mercado visada (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

2.4.5 Estratégia de melhor custo

Segundo Gamble e Thompson (2012), Uma estratégia provedora de melhor custo baseia-se em um *mix* de custo baixo e diferenciação fazendo com que o cliente perceba o valor dos atributos, qualidade e desempenho do produto ou serviço oferecido e com preço acessível.

Este posicionamento visa atingir a grande massa, sem fazer distinção dos mercados, sejam eles voltados para o produto através da sensibilidade de preço ou pela percepção de valor ligada aos atributos que o bem pode proporcionar alcançando ou até superando as expectativas dos clientes.

Segundo Gamble e Thompson, (2012), sua essência é dar aos clientes o melhor custo-benefício, tentar atrair clientes com um gosto mais refinado e apresentar um melhor preço que o da concorrência. Quando uma empresa consegue incorporar aspectos atraentes, um desempenho ou qualidade do produto de bom a excelente, ou atendimento que satisfaz ao cliente e oferece a um custo inferior ao dos concorrentes.

2.5 Mensurações das estratégias

Tendo presente a dificuldade dos executivos em diferenciar estratégia de benchmarking colocada por Porter (1980 *apud* ANPAD, 2003), o desafio passa a ser identificar indicadores capazes de descrever os níveis de adoção de estratégias competitivas pelas empresas em determinado setor. A demonstração da capacidade de mensuração multivariada das escolhas estratégicas para classificar as firmas em grupos homogêneos, baseados no modelo de estratégias genéricas de Porter (1980 *apud* ANPAD, 2003), poderia suprir muitas das necessidades do conhecimento empírico, não só para validar os construtos da tipologia de Porter, mas também para dotar os interessados da noção de grupos estratégicos em geral, assim como ajudar a elencar elementos que tornem mais claras as linhas que separam a estratégia do simples benchmarking. (www.anpad.org.br)

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Descrição do hotel

O Boreas Apart Hotel é uma empresa de natureza de sociedade limitada, que iniciou suas atividades em 23 de dezembro de 2008, sendo, portanto, um hotel relativamente jovem. O hotel dispõe de sessenta apartamentos, todos com ar condicionado, televisão a cabo, banheiro com água quente, *room service*, café da manhã, telefone, estacionamento próprio, além de outras atividades ou benefícios: salão de jogos, cybercafé, sauna e piscina e internet nos quartos. O hotel também oferece serviços como recepção vinte e quatro horas, serviço de mensageiro, lavanderia, parceria com empresas de passeios turísticos e aluguel de automóveis.

O hotel situa-se na Praia do Futuro, uma praia de enorme potencial turístico, que é a praia preferida de fortalezenses e turistas para banhos e mergulhos. Um pouco mais afastada da área urbana, tem cerca de sete quilômetros de extensão e águas limpas e ventos fortes, provocam ondas mais altas, um atrativo para os praticantes de esportes radicais como o surfe e o windsurfe, mas sua natureza bravia requer atenção redobrada de banhistas (WWW.BOREASAPARTHOTEL.COM.BR, 2015).

Além das praias, outra atração da Praia do Futuro são as barracas de praia; sofisticadas e muitas, possuem uma infraestrutura de dar inveja, comparável a hotéis: com piscinas, playground, palcos para shows de música e humorismo. É possível aproveitar todo o dia e toda a noite nas grandes barracas. Ainda oferecem aos fortalezenses e turistas, um cardápio fabuloso com os mais variados frutos do mar e bebidas típicas, sem falar de uma água de coco bem gelada (WWW.BOREASAPARTHOTEL.COM.BR, 2015).

Como a maioria dos hotéis em Fortaleza e no Brasil como um todo, o hotel é um negócio de natureza familiar, dos quais enfrentam a concorrência das grandes empresas hoteleiras. A área onde se situa apresenta uma área promissora por não haver tantos hotéis como a concorrência acirrada da Praia de Iracema e Beira-Mar. Sua capacidade de captação de clientes, porém, é bastante limitada, pois a região ainda é pouco evoluída em infraestrutura, com exceção das barracas de praia. O que é um obstáculo para a sobrevivência da empresa, levando em conta que também há uma curiosidade natural, que é a maresia, a segunda mais intensa do mundo, o que reflete em custos de reforma e reestruturação física do

estabelecimento. Todos estes fatores agregados apresentam ao mesmo tempo um empecilho e motivação para a gerência do hotel dar continuidade a um trabalho que se iniciou há cinco anos.

Todo estabelecimento hoteleiro demanda investimentos consideráveis no início de suas atividades, despesas com estrutura, aquisição de aparelhamento e altos custos fixos, como é de natureza dos prestadores de serviços. Por ser desconhecida, a empresa enfrentou períodos de escassez de clientes, portanto deve que investir em mídias de comunicação como site na internet, panfletaria, artigos em revistas especializadas, patrocínio de atividades de lazer, parcerias com órgãos públicos ligados ao turismo, parcerias com barracas de praia, taxistas entre outros.

Após meses de funcionamento em regime de baixa temporada, parcerias com pequenas agências de turismo e abertura de crédito às empresas privadas nortearam o rumo do estabelecimento. Comumente no Brasil, as empresas do setor hoteleiro não seguem uma regra ou receita pronta do ponto de vista da administração, o direcionamento da administração é motivado pelos acasos assim como se apresentem. De forma natural a adaptação às forças se dá somente pelo conhecimento empírico e não uma adoção de uma estratégia específica, nem baseada nos artigos e métodos científicos, o que lhe impulsionaria sobre muitos dos concorrentes.

O estudo de caso refere-se ao Boreas Apart Hotel, um hotel de porte médio de categoria três estrelas que se viu diante da estagnação e impossibilidade de ver novos horizontes. Então as medidas antes adotadas não eram suficientes para a sobrevivência do empreendimento, no entanto, estas medidas de mudança de curso obtiveram êxito, o que fez a organização circundar ideias e procurar empreender de forma mais profissional e competitiva.

3.2 Metodologia da pesquisa

A metodologia é inicialmente de natureza exploratória e descritiva para uma orientar a abordagem científica. O hotel depara-se com uma série de fatores externos e internos. Faz-se então necessário a aplicação de modelo das cinco estratégias competitivas expostas por Michael Porter na confecção da estratégia a ser tomada. As primeiras considerações é o levantamento do público-alvo para o direcionamento das decisões.

O meio mais eficaz de fazer o levantamento de uma pesquisa é o emprego de questionário, pois há o levantamento de dados importantes para definir demograficamente o que quer ser atingido. As perguntas empregadas no questionário da Tabela 3 são para limitar a abrangência do mercado apresentado no Apêndice A.

3.3 Resultados da pesquisa

3.3.1 Perfil do cliente

Foram entrevistadas 39 pessoas no intervalo de 29 de abril de 2015 a 29 de maio de 2015. Das respostas obtidas no questionário poderemos formar uma base para focar num público específico. Analisando os dados verificamos que a porcentagem que cada pergunta nos traz para definir demograficamente o público que se quer atingir. A avaliação destas questões-chave norteia o negócio e são de fundamental importância para definição e aplicação das estratégias (Tabelas 3 e 4).

Tabela 3 - Tabulação dos resultados: motivações de viagens.

Motivações viagens	Número	Percentual	Motivações viagens	Número	Percentual
Frequência de viagem			Em sua opinião, qual é a melhor opção de reserva? Direto no hotel ou através de operadoras?(se 2ª opção responder perguntas 10 a 13, se 1ª opção ir para o campo 14)		
Muito raramente	1	2,56%	Hotel	10	25,64%
Raramente	3	7,69%	Operadora	29	74,36%
Ocasionalmente	18	46,15%			
Com certa frequência	14	35,90%			
Muita frequência	3	7,69%			
Qual o motivo de sua viagem?			A operadora tem preços atrativos?		
Lazer	31	79,49%	Sim	21	72,41%
Negócios	6	15,38%	Não	8	27,59%
Outros	2	5,13%			
Numa escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma importância e 5 para extremamente importante, quão importante para você é viajar?			As condições de pagamento na operadora são satisfatórias?		
Nenhuma importância	0	0,00%	Sim	25	86,21%
Pouca importância	2	5,13%	Não	4	13,79%

Indiferente	23	58,97%	Teve facilidade de reservar sua viagem?		
Importante	14	35,90%	Sim	20	68,97%
Muito importante	0	0,00%	Não	9	31,03%
Qual a importância do preço para você?			Levando em conta o preço oferecido pelo serviço ofertado como você classificaria o atendimento?		
Nenhuma importância	0	0,00%	Ruim	1	2,56%
Pouca importância	3	7,69%	Razoável	8	20,51%
Indiferente	11	28,21%	Bom	14	35,90%
Importante	24	61,54%	Ótimo	12	30,77%
Muito importante	1	2,56%	Excelente	4	10,26%

Fonte: Autoria própria.

Tabela 4 - Características demográficas dos clientes.

Características demográficas	Número	Percentual
Estado civil		
Solteiro	15	38,46%
Casado	22	56,41%
Divorciado	2	5,13%
Outros	0	0,00%
Rendimento		
Menos de R\$ 1000	3	7,69%
R\$ 1000 a R\$ 2000	7	17,95%
Mais de R\$ 2000	29	74,36%
Faixa etária		
De 18 a 28 anos	4	10,26%
De 29 a 39 anos	12	30,77%
De 40 a 50 anos	18	46,15%
Mais de 50 anos	5	12,82%
Grau de escolaridade		
Ensino fundamental completo	0	0,00%
Ensino médio incompleto	4	10,26%
Ensino médio completo	17	43,59%
Ensino superior incompleto	15	38,46%
Ensino superior completo	3	7,69%
Sexo		
Masculino	19	48,72%
Feminino	20	51,28%

Fonte: Autoria própria.

Do resultado obtido dos pesquisados, que 81,05% da amostra viajam ocasionalmente ou com certa frequência, sendo que a grande maioria é orientada para o turismo de lazer com praticamente 80% das opções apresentadas.

Também são considerados os aspectos físicos e de renda dos entrevistados, avaliação na qual foram consideradas faixa etária, estado civil e rendimento mensal. Pudemos extrair que 56,41% dos entrevistados são de pessoas casadas, com grande número, mais precisamente 74,36% com renda superior a R\$ 2.000,00 e com praticamente metade na faixa entre 40 e 50 anos e que a amostra se divide em praticamente 50% para pessoas do sexo masculino ou feminino.

Mais de 95% também contribuiu para a pesquisa em classificar a importância de viajar como indiferente ou de média importância ou importante. Quanto ao grau de escolaridade boa parte se encaixa no perfil ensino médio completo e superior incompleto totalizando mais de 82% do total e cerca de 90% reflete como o preço influencia na motivação para viajar.

Com relação ao emprego das operadoras, foram consideradas facilidade de contratação, preço e condições de pagamento e qualidade do serviço. Dentre as respostas, pudemos identificar altos índices de satisfação com o preço e as condições de pagamento com percentuais de 72,41% e 86,21% respectivamente. Os clientes também relataram que a facilidade em contratar os serviços é alta especificamente 68,97% e se mostram satisfeitos com o serviço ofertado com a aprovação de 66,67% dos entrevistados.

Com esta pesquisa e foco nas principais porcentagens consideradas podemos descrever nosso público-alvo como familiar, classe econômica, com vocação para o turismo de lazer, voltado para os clientes adultos de meia-idade e oriundos de operadoras de turismo. Esta definição do cliente auxilia em traçar metas para a concepção e o desenrolar da estratégia.

3.3.2 Análise do ambiente externo e interno

Dos externos apresentam-se uma peculiaridade natural do sítio, na forma de maresia, o que implica em uma maior frequência de renovação de aparelhos e outras estruturas acarretando um custo bem maior o do que o operado pelos concorrentes de outra localidade na cidade. A segunda é a falta de infraestrutura próxima (com exceção das grandes barracas de praia) que limita o trânsito de turistas para as atrações. A segurança também é um forte indicador de preferência por turistas além da sazonalidade.

Dos pontos fracos está à estrutura limitada para atender as demandas de todos os níveis de turismo, pessoal não capacitado devidamente e falta de processos definidos.

No entanto como pontos fortes, o hotel conta com ampla distribuição de propaganda nos últimos anos, proximidade da praia, tornando-o conhecido, o serviço é bem pessoal, permitindo uma maior aproximação do cliente, diversificação de serviços e lazer.

Já os fatores externos que contribuem para a empresa são a pouca concorrência direta no sítio, a aliança com as barracas de praia, que são um ímã turístico Para uma melhor apreciação destes eventos faz-se necessário definir pontos fortes e fracos.

Pontos fortes:

- Estrutura nova e conservada;
- Estacionamento amplo e privativo;
- Segurança 24 horas;
- Restaurante panorâmico com vista de 270° para a praia de beleza cênica.

Pontos fracos:

- Não localização em uma rua principal;
- Altos custos fixos;
- Necessidade de treinamento para obter mão de obra qualificada.

Oportunidades:

- Instalação de empreendimentos privados de grande porte como Shopping Centers nas áreas circundantes;
- Ainda há uma concorrência relativamente baixa na Praia do Futuro especificamente;
- A praia é a única da cidade própria para banho e com infraestrutura com excelência.

Ameaças:

- O local é carente de infraestrutura, com exceção das barracas de praia;
- Sazonalidade com queda de receita acentuada;

- Não há panorama de obras que visem melhorar o turismo.

O que se procura nesta dissertação é a aplicação do modelo de Porter pela escola do planejamento estratégico. Identificando suas forças e fraquezas, pontos fortes e fracos na avaliação do ambiente interno e externo e através desta, iniciando assim as soluções para suplantar as adversidades enfrentadas pelo estabelecimento em questão.

Identificando as forças que sustentam ou impedem o crescimento da empresa, podemos considerar iniciada a fase da administração estratégica aplicada: o planejamento. O planejamento consiste na elaboração da visão estratégica que determina aonde a empresa quer chegar, a segunda parte traduz-se no estabelecimento dos objetivos que traça os rumos que a mesma deve tomar e finalmente a criação das estratégias a fim de conseguir alcançar os objetivos e a visão pré-estabelecidas.

A visão do hotel Boreas é alcançar um posicionamento de mercado entre os três melhores hotéis da Praia do Futuro condizente ao custo-benefício, tornando-se o hotel nº 1 em vendas pelas operadoras.

Os objetivos devem ser bem específicos, ou melhor, explanado pela visão de Gamble e Thompson (2012): Os objetivos refletem as aspirações dos dirigentes quanto ao melhor desempenho da empresa à luz das condições econômicas competitivas e vigentes do setor e das competências internas da empresa. “Os objetivos são quantificáveis ou mensuráveis e têm um prazo para serem alcançados.” (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 19).

Uma observação pertinente é a que a análise dos ambientes externa e interna se dá ao longo do planejamento estratégico, sendo um fator influenciador de constante mudança e sendo apreciado em paralelo para a construção do planejamento estratégico e a execução da estratégia escolhida.

Para a realização da visão é necessário aplicar os objetivos específicos como aumentar a rentabilidade e posicionamento do mercado. Há uma escolha a ser feita: seriam objetivos financeiros ou estratégicos? O primeiro refere-se como seu nome diz a resultados financeiros e o segundo refere-se a posicionamento do mercado, a saúde financeira estaria implícita nesta abordagem.

O problema que envolve o empreendimento em questão é a sazonalidade, pois há uma disparidade de receita nos casos de alta e baixa temporada, ocasionando resultados não desejáveis.

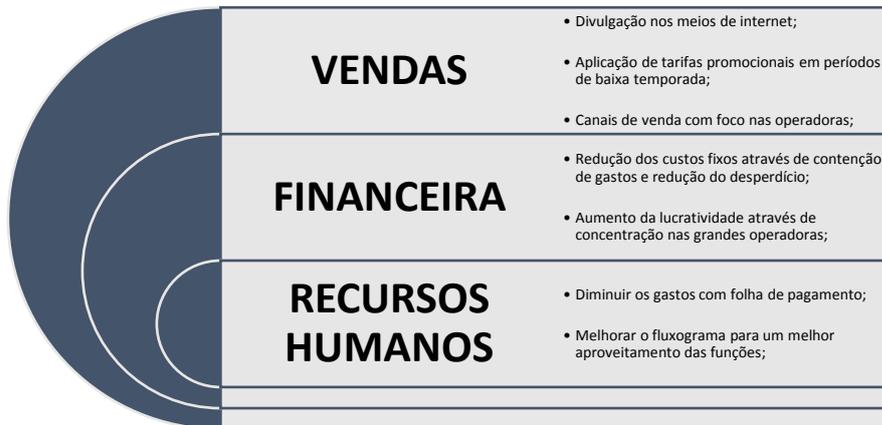
A prestação de serviços tem como característica marcante o alto custo fixo que dificilmente tem grande variabilidade em ambos os casos torna a atividade um desafio a ser contornado. As implicações destas considerações urgem por uma tomada de decisões mais voltadas para os objetivos financeiros. Pois destes resultariam as condições para uma vida financeira prolongada e captação de recursos para investimento em estrutura, treinamento do pessoal e outros necessários.

Lembrando que os objetivos financeiros mostram indicadores de resultados diferentemente dos objetivos estratégicos, que por sua vez, são indicadores indutores que norteiam o resultado financeiro. Os dois são complementares. As resultantes dos objetivos estratégicos que são bem sucedidas invariavelmente refletem numa boa lucratividade ganhando uma vantagem competitiva.

O alcance dos objetivos não pode ter estratégias direcionadas voltadas exclusivamente para o corpo da alta gerencia, ou apenas ligadas ao setor financeiro, mas a organização como um todo. Em todo âmbito da empresa deverão ser empregadas estratégias nos mais variáveis níveis de gerencia ou liderança. Cada unidade setorial deve ter suas próprias metas convergindo para o objetivo organizacional. Estratégias estas devem estar alinhadas com as competências competitivas da empresa.

No caso estudado, as estratégias atingem dois níveis. As estratégias de áreas funcionais determinam como vai ser vendido o serviço ofertado, seu desenvolvimento e empatia com os que os clientes desejam. Gamble e Thompson (2012) enfatizam que as estratégias funcionais dão mais especificidade aos recursos e competências organizacionais para colocar a estratégia do negócio em ação. A responsabilidade de aprovar tais estratégias é do gestor geral para que estas maximizem todo seu potencial, quer na área financeira, marketing, atendimento ao cliente, etc. A Figura 10 representa as estratégias a nível funcional.

Figura 10 - Estratégias funcionais.



Fonte: Adaptado de Gamble e Thompson, 2012.

Como a estratégia para reduzir custos necessita de uma base fidedigna de dados, as informações são retiradas do conhecimento empírico e através de relatórios contendo os dados requeridos para tal. A estratégia para diminuição de custos parte da informação fornecida pelo relatório da porcentagem sobre o faturamento. Então foram separados os grupos de custos mais representativos, os quais foram focados para execução da estratégia e posterior reflexão sobre os mesmos. Quais então serão as medidas a serem tomadas? Devemos encarar cada grupo de despesas e criar a execução para a redução das mesmas.

Os grupos representativos mais impactantes são alimentos e limpeza, carga tributária, folha de pagamento e energia elétrica. Estes grupos representam a variação de percentual na ordem de setenta a setenta e oito por cento e definitivamente são o maior desafio para a administração. Já que a natureza do negócio agrega grandes custos fixos.

As estratégias impulsoras para abranger de forma orientada, o hotel Boreas com o intuito de elevar sua participação de mercado será melhorar a produtividade e diminuir os custos, dentre as opções:

A primeira tomada de decisão diz a respeito das despesas de alimento e material de limpeza. O hotel dispõe de cozinha e restaurantes próprios para fornecer refeições aos seus hóspedes, é uma atividade lucrativa, pois o hotel abre o leque de serviços para agregar valor e atrair uma fatia de mercado do ramo alimentício, no entanto isto ocasiona também uma despesa considerável em contratação de pessoal, o que exige treinamento, conhecimento e tempo. Para isto o hotel aposta na diversificação de refeições com materiais mais baratos como a tapioca. Dentre as opções sugere-se:

- Controle mais rígido do almoxarifado (compras controladas, barganha com fornecedores). Flexibilidade no estoque mínimo, ou seja, diminuir seus estoques no tempo de baixa;
- Diminuir estoque de frutas, verduras e materiais altamente perecíveis evitando desperdício;
- Barganha com fornecedores e procura de novos;
- Racionalizar uso de materiais de limpeza com eliminação de desperdícios;
- Redução de material de lavanderia, visto que na baixa temporada, o volume do fluxo diminui.

Já no que se refere à folha de pagamento e processos no fluxograma poderá ser feito maneiras de diminuir horas extras através da organização dos processos das funções, como:

- Retirada de pessoal excedente na baixa temporada em contrapartida poderá ser aplicado sistema de contratos temporários por tempo determinado a fim de poder desenvolver um quadro de empregados mais qualificado na alta;
- Utilização de matérias de escritório de forma mais econômica e aparelhos que unam produtividade e alto custo benefício com impressoras a laser, que imprimem com mais rapidez, tem mais capacidade de impressão e requerem menos frequência na recarga;
- Realização de manutenção preventiva para amenizar os efeitos da maresia, particularmente aparelhos domésticos e eletrônicos, aumentando a expectativa de vida dos mesmos;
- Férias antecipadas dos funcionários.

Sobre a energia elétrica, as medidas tomadas foram a implantação de luzes de emergência com sensores destinadas a ligarem somente quando houver movimento, mudança da forma de gestão da conta, já que se trata de um grande consumidor em alta tensão e política de conscientização dos funcionários. Dentre as medidas adotadas estão:

- Implantação de sistema economizador de energia em áreas de reduzido trânsito de pessoas;
- Estabelecimento de regras e horários para utilização de energia em determinados setores;

- Mudança da forma de gestão da conta (bandeira verde ou azul), já que se trata de um grande consumidor em alta tensão;
- Adoção de tecnologias de energia que permitam maior economia como lâmpadas de *led*, considerando o quadro econômico nacional quanto ao setor energético;
- Economizador de energia nos apartamentos permite a extinção do desperdício.

A categoria tributária que a empresa se insere é o lucro presumido, o que acarreta uma série de pesados tributos tanto relacionados com faturamento quanto a pessoal. FGTS, INSS, ISS, PIS, COFINS, IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL são os componentes tributários. Pouco se pode fazer com a redução de impostos porque a grande maioria está ligada ao faturamento, no entanto pode haver uma redução nos impostos de natureza trabalhista, melhorando os processos como foi dito anteriormente.

O hotel visa maior lucratividade, por isso também trata da questão do faturamento, a incursão maior de hóspedes se dá na alta temporada, entretanto nas baixas este nível de ocupação decai bastante. A pergunta é o que fazer para combater a sazonalidade que influencia drasticamente o faturamento?

- A primeira ação adotada é a propaganda;
- Divulgação de tarifas promocionais de baixa temporada;
- Parceria com operadoras que tem uma grande carteira de clientes para burlar este obstáculo.

Ser conhecido é ser notado, a propaganda via internet se torna uma verdadeira aliada para expansão da empresa, sendo vista em todos os cantos do planeta a qualquer hora disponível.

Na lei de mercado oferta e procura tenta entrar em equilíbrio. Quanto maior a demanda, maior o valor percebido, quanto maior a oferta, menor este valor se torna. Esta balança se torna mais evidente ao término da baixa e no começo da alta, podemos comparar a alta temporada como uma onda no seu auge e o final da baixa com o retroceder da mesma, então é como se fosse o vai-e-vem da maré. A questão da baixa é que a queda do faturamento é brusca e a relação entre os custos fixos das mesmas não sofre tanta variação, ficando assim

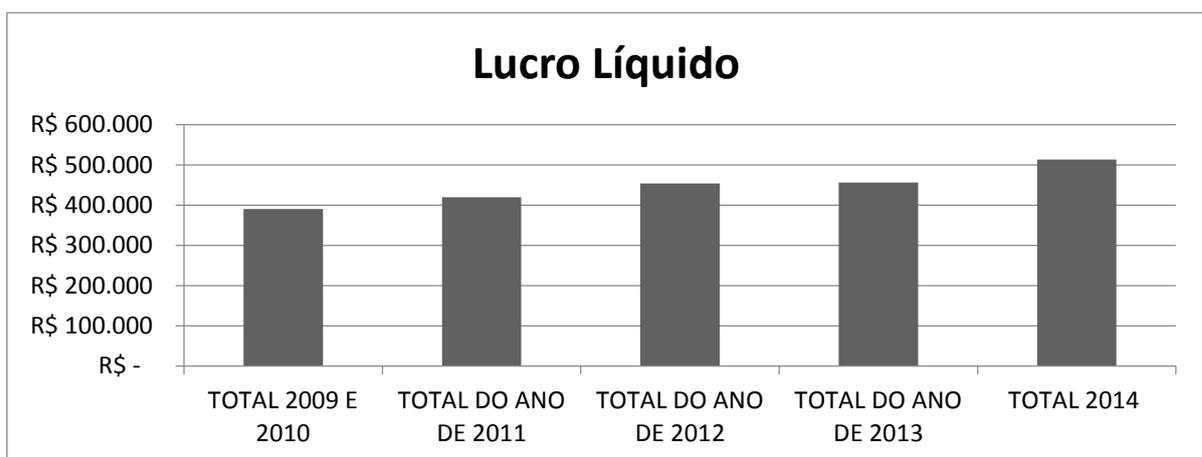
difícil para honrar com os compromissos com os credores. Não de forma isolada, mas complementar a outras anteriormente mencionadas.

3.3.3 Resultados do planejamento estratégico

A aliança com as grandes operadoras, sem dúvida causa um grande impacto na sobrevivência de um hotel. Hoje o faturamento tem grande parte da receita originada através destas operadoras, que chega a margem em cerca de até 80% da receita total. Gradativamente ao longo dos anos, o hotel tem acrescido sua lucratividade por causa da associação com as mesmas.

Nos anos de 2009 e 2010, comumente, os dois primeiros anos é a maior probabilidade de mortandade de uma empresa, e foi bastante difícil, fechando o balanço anual próximo à zero. Após 2011, é que o hotel começou a alavancar suas vendas. Sua lucratividade neste ano sozinho teve um crescimento bastante significativo em relação aos dois anos anteriores. Sua lucratividade subiu de R\$ 390.360,08 nos anos de 2009 e 2010 combinados para um acréscimo de mais de 3%, ou seja, R\$ 419.597,87 somente em 2011, demonstrando assim que a política de associação deu certo. Ficando assim a evolução da lucratividade no decorrer do tempo.

Gráfico 1 - Lucro líquido anual – exercícios de 2009 a 2014.



Fonte: Boreas Apart Hotel.

Observamos também que houve evolução nos anos seguintes de 2012 com um lucro total de R\$ 453.368,02, seguido de 2013 com um de R\$ 455.780,42. Neste intervalo a lucratividade sofre uma estagnação porque até então com as políticas adotadas não cresceriam

mais. No entanto em 2014 com o advento da copa do mundo em território brasileiro e abertura para maior numero de operadoras e agencias de viagem, a empresa apresentou um significativo aumento do seu lucro apesar de necessitar de mais mão de obra para atender a demanda nos mais variados serviços oferecidos pelo hotel. O seu lucro agora dá um salto para mais de meio milhão, especificamente R\$ 513.275,43.

A escalada da lucratividade também é um fenômeno que acompanha a evolução das grandes operadoras, que aumentaram a sua participação nas porcentagens de vendas.

No caso do hotel Boreas o principal canal de distribuição são as grandes operadoras, então é natural que se desenvolva um planejamento estratégico destinado a elas.

As principais operadoras em termos de representação na lucratividade são CVC, TREND FAIRS e DECOLAR.COM. Juntas elas são responsáveis por mais de 75% da receita total, tornando-se o canal de distribuição de vendas com maior representatividade.

Com aliados poderosos, o empreendimento espera alavancar suas vendas, adotando uma estratégia diferenciada para um custo baixo como proposto por Porter. O sacrifício de um preço mais elevado por um menor é justificável pelo grande volume de hospedagens essenciais para criar uma vantagem competitiva sustentável e sobressair-se da concorrência que luta para não entrar em falência com a baixa temporada. O enfoque num único segmento torna mais fácil mensurar os resultados principalmente financeiros, o que dá um retorno rápido e seguro.

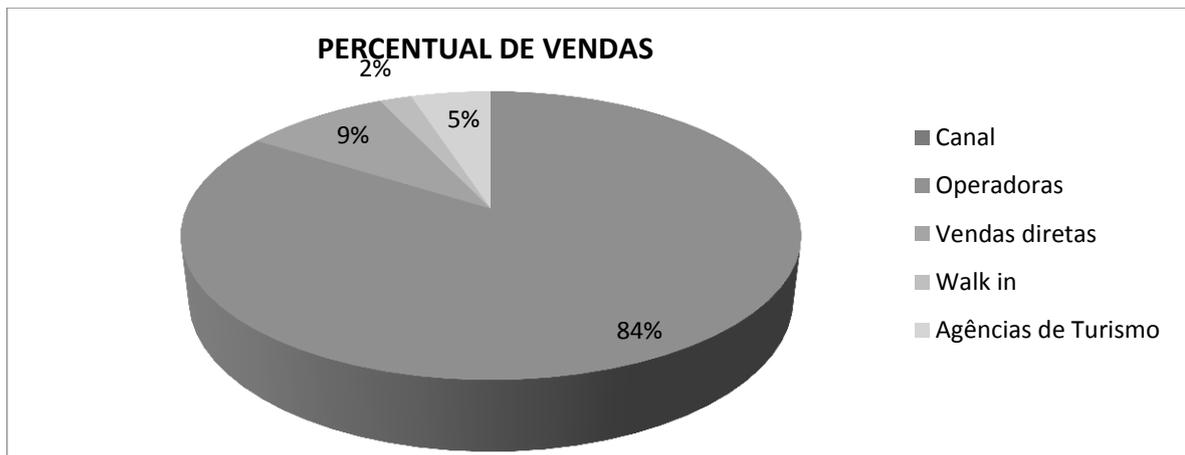
Observa-se também o crescimento de faturamento por operadoras ao longo do período. Temos uma crescente de na ordem de 80% de 2009 para 2010, pois sua participação era praticamente inexistente no primeiro ano de atividade da empresa e a sua evolução ao longo dos anos.

A resposta da estratégia adotada é simples, o hotel após fechado contrato semestral ou anual com as operadoras, onde já estão definidos a precificação das diárias, distribuídas ao ano e diferenciadas pelos eventos como tarifa de alta temporada, baixa temporada e eventos como Fortal, Natal, Páscoa e outros eventos desta natureza.

O hotel tem um link ou portal direto e específico com a operadora permitindo alocação dos hospedes enviados, de acordo com data, tipo de apartamento e outras informações requeridas. Os preços repassados ao hotel são menores que os das operadoras repassam aos seus clientes, já descontando a sua comissão.

Uma apreciação dos resultados se reflete nos índices de faturamento e sua relação direta com a representatividade deste canal de distribuição sobre os demais. O hotel tem outros canais de distribuição que não as operadoras, mas estes não tem grande impacto nas vendas como demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percentual dos canais de vendas.

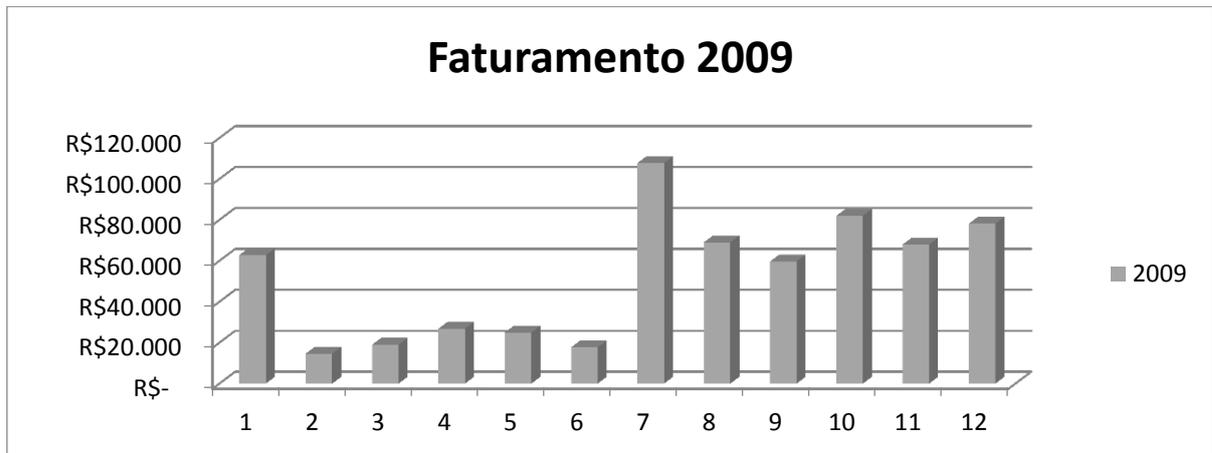


Fonte: Boreas Apart Hotel.

Com grande concentração, é óbvio que o impacto também seja grande. Como podemos ver no primeiro ano de atividade, a empresa enfrentou uma queda abrupta de faturamento após janeiro, perpetuando o fantasma da baixa temporada. E esta “estiagem” de hóspedes fez com que a empresa enfrentasse uma crise e consequente corte no quadro de funcionários para diminuir os custos, além de outras medidas de cunho econômico.

Como esperado a baixa temporada terminou e a recuperação do faturamento com destaque especial para julho daquele ano com números acima de R\$ 100.000,00. Devemos também destacar que o segundo semestre é mais lucrativo que o primeiro, devido não só às férias escolares, mas também coincide com o período de férias dos europeus que vem para a cidade desfrutarem das belezas naturais (Gráfico 3).

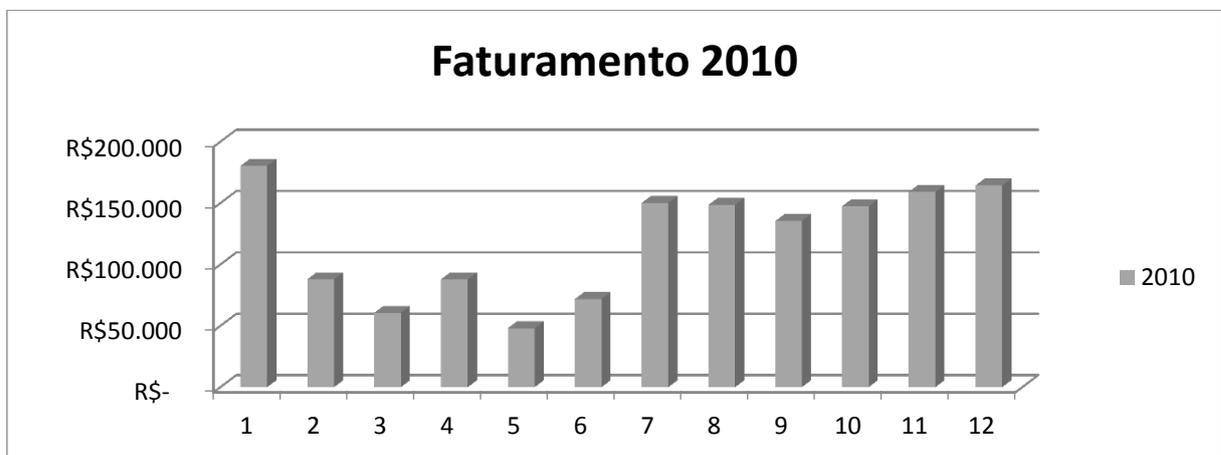
Gráfico 3 - Faturamento anual de 2009.



Fonte: Boreas Apart Hotel.

O quadro de 2010 mostra-se mais promissor que o do ano anterior, pois de fato o hotel começa a desenvolver parcerias vantajosas para obtenção de lucro. O Gráfico 4 é a prova fiel disto.

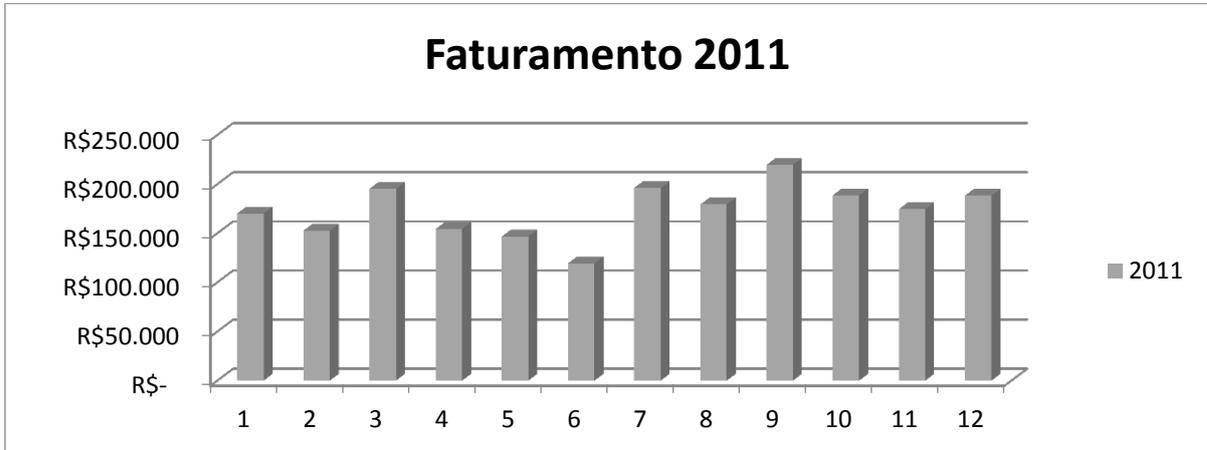
Gráfico 4 - Faturamento anual de 2010.



Fonte: Boreas Apart Hotel.

Numa breve comparação entre o mês mais promissor de 2009 e o de 2010, o crescimento é bastante animador com uma variação próxima de 65%, assim como o faturamento anual que saltou de R\$ 630.935,18 para R\$ 1.441.630,91, um percentual de aproximadamente 128% alavancado também pelo mês de julho e um segundo semestre favorável. Acompanhando a linha do tempo do faturamento, no Gráfico 5 vemos o de 2011.

Gráfico 5 - Faturamento anual de 2011.

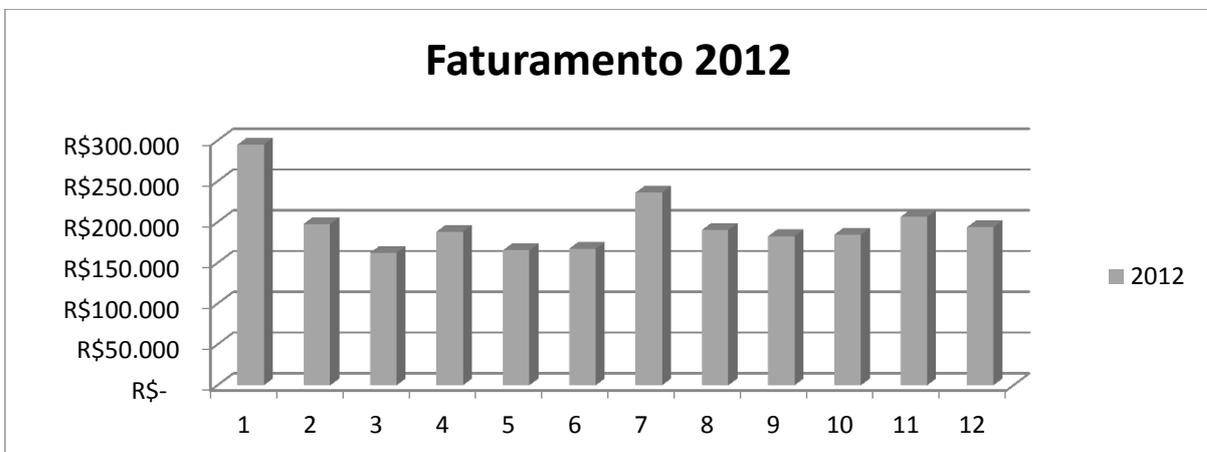


Fonte: Boreas Apart Hotel

Notemos que, em comparação aos outros anos, a receita se mostra mais equilibrada, não havendo tanta discrepância entre alta e baixa temporada em termos de faturamento. A curiosidade é que meses como março e setembro que são considerados meses de baixa temporada tiveram desempenho igual ou superior aos meses de alta. A explicação deste fenômeno é que em algumas ocasiões eventos extraordinários tomam lugar nestes períodos e isto ajuda a manter alta a hospedagem, consequentemente o faturamento.

Já o Gráfico 6, de 2012, nos mostra um ano típico, sem surpresas com os meses de alta temporada tendo destaque como janeiro e julho. Também podemos observar que os meses de baixa apresentam uma proximidade de planificação no gráfico, traduzindo em números a capacidade de equilíbrio financeiro do empreendimento.

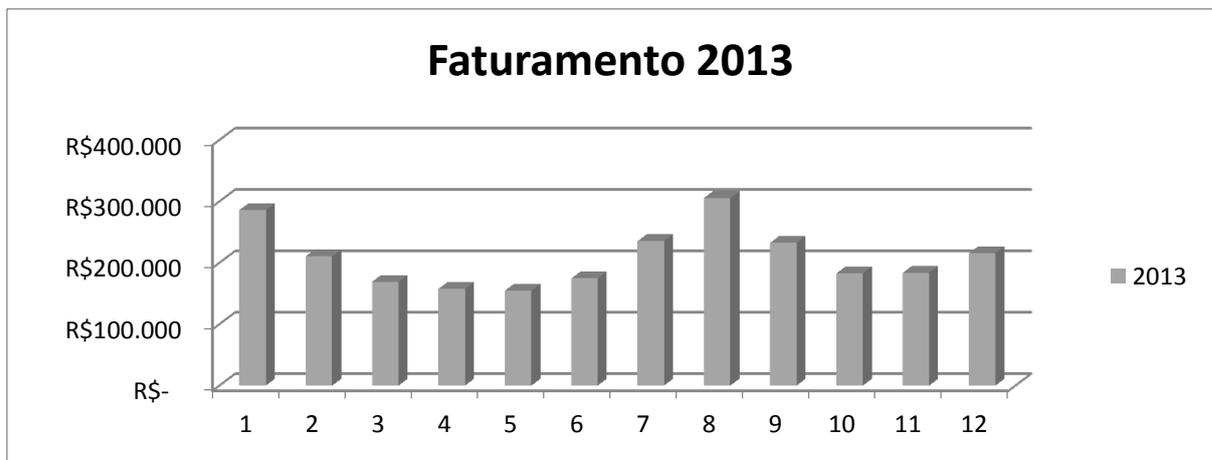
Gráfico 6 - Faturamento anual de 2012.



Fonte: Boreas Apart Hotel

No seu processo de evolução a estratégia dessas alianças com as operadoras está numa contínua evolução. No ano de 2013, não é diferente com destaques para janeiro e agosto que pela primeira vez alcançou o patamar de R\$ 300.000,00, impulsionado incommonmente no caso do hotel pela entrada de público estrangeiro e por condições de faturamento oferecido pela operadora. Notemos que o mês mais baixo de 2013 comparado ao mais alto de 2009, este é superior em torno de 45%, com respectivamente R\$ 154.535,57 e R\$ 107.837,79 reforçando a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Gráfico 7).

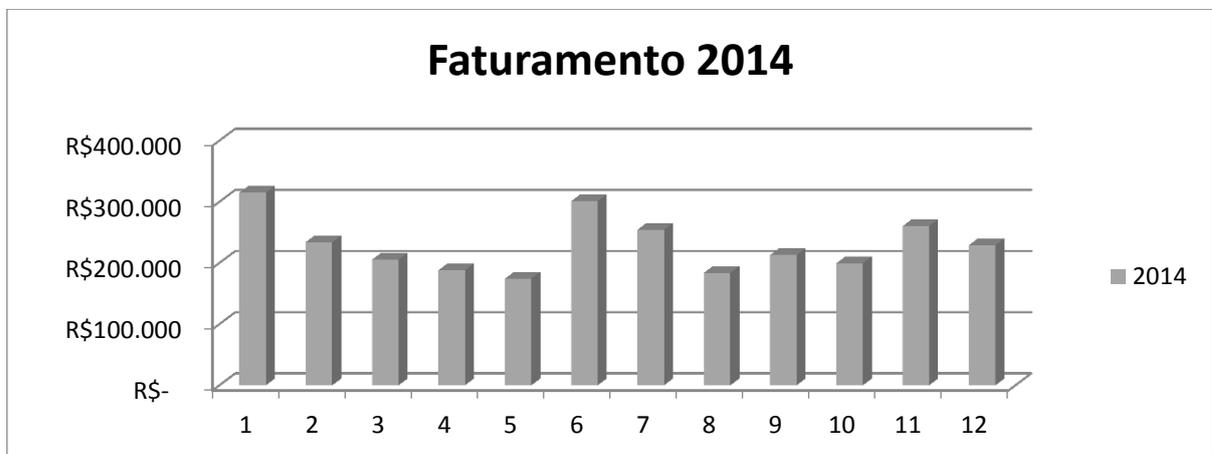
Gráfico 7 - Faturamento anual de 2013.



Fonte: Boreas Apart Hotel

Para estabelecimentos turísticos, não há melhor aliado que um grande evento, pois também além de atrair clientes, também servem para divulgação do hotel internacionalmente. No gráfico de 2014, com o evento da copa do mundo o faturamento bateu a casa dos R\$ 300.000,00, mais precisamente R\$ 301.100,26 e também destaque para janeiro com R\$ 314.825,46. Fechando o faturamento anual em mais de R\$ 2.500.000,00 (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Faturamento anual de 2014.



Fonte: Boreas Apart Hotel

Devemos considerar não só a alta do faturamento isoladamente, mas também a aproximação entre as receitas da baixa e alta temporada, equilibrando assim o déficit de hospedagens de uma estação para outra.

Um fator relevante que deve ser observado é o processo de faturamento com relação às operadoras. O faturamento das diárias se dá um mês após *check out*, ou seja, as diárias consumidas em um mês passam a serem pagas no mês seguinte, isto é uma forma de equilibrar as receitas de alta e baixa estação, por exemplo, a diária de um cliente que se hospeda em janeiro vai ser finalmente recebida em fevereiro aumentando o faturamento deste último.

As operadoras também dispõem de um canal direto com o setor financeiro, dando suporte, este nos permite conciliar as reservas para faturamento de forma fácil e prática, tudo dentro do portal, eliminamos com isto, consumo de papel e despesas de envio além de ser prático e poder resolver tudo via portal.

O Hotel Boreas também construiu sua reputação diante das operadoras não só pelos serviços oferecidos, o que lhe dá uma boa vantagem sobre seus concorrentes diretos localizados na Praia do Futuro como restaurante e locação de automóveis, mas também seu atendimento cordial e pessoal que é uma razão para a fidelização dos hóspedes.

Com seu foco voltado para as operadoras o Hotel Boreas também se destaca entre seus concorrentes por ser o hotel que mais vende CVC no sítio. São seus concorrentes diretos:

Quadro 1 - Relação de meios de hospedagem na região da Praia do Futuro.

CATEGORIA	NOME	ENDEREÇO	LEITO	UH	INICIO DAS ATIVIDADES
2	BELLOMAR ARIAÚ HOTEL	RUA RAIMUNDO ESTEVES, 110	109	41	jan/94
3	DUNAS MAR PALACE HOTEL	AVENIDA DIOGUINHO, 3100	170	65	jun/90
2	FORTALEZA PRAIA HOTEL	RUA DES. GERMIINIANO JUREMA, 68	222	96	mai/89
3	GOLDEN BEACH HOTEL	AVENIDA DIOGUINHO, 4455	106	48	dez/03
2	HOTEL PORTO FUTURO	RUA ZEZE DIOGO, 2790	150	72	jul/96
3	HOTEL PRAIA FUTURO 2000	RUA OLIVEIRA FILHO, 3000	52	26	fev/01
1	HOTEL PRAIA DO FUTURO	AVENIDA DIOGUINHO, 1800	84	36	mai/08
3	MARBELLO ARIAÚ HOTEL	RUA DR. ELIZEU HOLANDA, 20	256	107	nov/04
2	MIRANTE PRAIA HOTEL	AVENIDA DIOGUINHO, 5749	40	17	dez/95
3	NAVEGANTES PRAIA HOTEL	RUA PINTOR ANTONIO BANDEIRA, 3054	100	49	jun/05
5	VILA GALÉ	AVENIDA DIOGUINHO, 4189	919	300	out/01
3	BOREAS APART HOTEL	AVENIDA CESAR CALS, 1750	156	60	dez/08

Fonte: SETUR/CE

Apesar de ser o que começou as atividades mais recentemente, é o nº 1 em vendas na Praia do Futuro como comprova o site:

Figura 11 - Ranking de hotéis operadora CVC.

The screenshot shows the CVC website interface. At the top left is the CVC logo. To its right, it says 'BOREAS APART HOTEL' and '018, Alexandre Moura Souza Sexta-feira 25 de Junho de 2015'. There are navigation links: Home, Comercial, Financeiro, Operacional, and Serviços. Below these is a breadcrumb trail: PORTAL DO FORNECEDOR >> HOME >> RANKING. The main heading is 'RANKING'. Below that, the period of operation is '01/05/2015 à 31/05/2015'. A table titled 'Ranking atual' lists 39 hotels in descending order of ranking.

Ranking atual
1º HOTEL DIOGO
2º PONTA MAR HOTEL
3º MAREIRO HOTEL FORTALEZA
4º PLAZA PRAIA SUITES
5º PRAIANO HOTEL - FORTALEZA
6º HOTEL IRACEMA TRAVEL
7º HOTEL VILLA MAYOR
8º ALPHA PRAIA HOTEL
9º CARMEL MAGNA PRAIA HOTEL
10º COSTA DO MAR FORTALEZA
11º BOREAS APART HOTEL
12º Pousada BELLÔMAR ARIÁU
13º SEARA PRAIA HOTEL
14º CARMEL EXPRESS
15º MARBELLO ARIÁU HOTEL
16º MARINA PARK
17º OASIS ATLÂNTICO
18º PORTO D ALDEIA ECO LODGE.
19º VILA MUCURIBE FLAT
20º HOTEL IRACEMA RESIDENCE SERVICE
21º VILA GALÉ FORTALEZA
22º FORTALEZA MAR
23º HOTEL FORTMAR
24º HOTEL IRACEMA
25º FORTPRAIA HOTEL
26º HOLIDAY INN FORTALEZA
27º PORTAL DA PRAIA
28º QUALITY FORTALEZA
29º COMFORT FORTALEZA
30º HOTEL SONATA DE IRACEMA
31º MAREDOMUS
32º PRAIA CENTRO FORTALEZA
33º BLUE TREE PREMIUM FORTALEZA
34º GRAN MARQUISE HOTEL
35º ALGARVE PRAIA HOTEL
36º HOTEL MERIDIONAL
37º FORTALEZA PARK HOTEL
38º HOTEL COIMBRA
39º OTHON PALACE FORTALEZA

Fonte: CVC (www.cvc.com.br).

Solidificando a sua posição no mercado, o Boreas Apart Hotel aparece na 11ª posição no ranking da CVC em toda Fortaleza e o 1º lugar da Praia do Futuro, mantendo uma vantagem competitiva sustentável sobre os seus concorrentes. Vantagem porque absorve

lucros crescentes; e sustentável porque nos últimos seis anos esta política vem se mantendo e dando bons resultados. O lucro adquirido permite o aumento de recursos para emprego de novo materiais, investimento em novas tecnologias e até mesmo expansão e benfeitorias visando maior capacidade e melhor atendimento para o cliente mantendo a sustentabilidade desta empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta indispensável para perceber o mercado na região da Praia do Futuro. A sua constituição permite estabelecer um panorama geral do macro ambiente, analisando todas as variáveis que influenciam a ocupação no setor hoteleiro no âmbito da região acima citada, orientando desta forma estratégias competitivas que atuem de forma positiva na captação de clientes e, conseqüentemente financeira.

Esta monografia proporciona um modelo de gestão que atenderá aos requisitos mínimos para sustentar uma ocupação relativamente elevada nos tempos de baixa temporada, reduzindo assim a discrepância de faturamento entre os períodos de alta temporada. Diminuir o impacto do faturamento neste ramo de atividade é essencial para a sobrevivência da empresa, que tem como característica alto custo fixo. Então para equilibrar esta relação entre despesa e receita faz-se necessário aumentar o faturamento. E é disso que se trata este trabalho, implementar uma estratégia que relacione a diminuição dos custos fixos para e política de alianças com operadoras para aumento do faturamento.

Com a análise do ambiente externo, considerando como referencial teórico do modelo das forças de Michael Porter como poder de barganha dos compradores (operadoras de turismo) que é o principal foco da estratégia, oferecemos um preço mais baixo em decorrência do aumento de volume. Concentramos as operadoras como principal canal de distribuição de vendas equilibrando nossas receitas. Uma estratégia competitiva diferenciada voltada para custo, onde oferecemos serviços a um custo menor, analisando e apresentando medidas para a diminuição do mesmo.

Quanto ao planejamento estratégico, as etapas percorrem desde a apreciação dos objetivos a serem alcançados, da elaboração da estratégia, primeiramente definindo o público alvo para então nortear a tomada de decisões e então estabelecer as medidas necessárias para por o plano em prática com uma análise do ambiente contínua em todo o processo. A verificação dos resultados é mensurada através do lucro e faturamento anual, que está representado pelos gráficos apresentados continuamente ao longo dos anos justificando a aplicação da estratégia e sua vantagem competitiva sustentável.

Este trabalho alcançou os objetivos requeridos, demonstrou também que uma estratégia definida e focada pode ser um divisor de águas na vida de uma organização, o antes

e depois do planejamento estratégico é visível quando na mensuração dos resultados. A aliança com as operadoras rendem frutos o ano inteiro, isto demonstra que esta cooperação tem um papel fundamental na reorganização de empresa do setor hoteleiro contribuindo positivamente para aumentar a competitividade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Célio M. P. R. **Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório**. Programa de pós-graduação em Administração. Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2006. 481 p.
- ANSOFF, H. Igor; EDWARD, J. Macdonell. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEZERRA, Deise Maria Fernandes. **Planejamento e Gestão em Turismo**. São Paulo: Rocca, 2003.
- BOITEUX, Bayard de Coutto; WERNER, Maurício. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOREAS APART HOTEL (Fortaleza). **SITE DO BOREAS APART HOTEL**. 2015. Disponível em: <www.boreasaparthotel.com.br>. Acesso em: 13 mar. 2015.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CERTO, Samuel C. **Modern Management**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2000.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estragéias**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (2015). Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/anavelasque/disciplinas/breve-historico-do-turismo-e-da-hotelaria-cnc>>. Acesso em 18/04/2015.
- CVC (São Paulo). **Site da CVC – Nossa história**. 2015. Disponível em: <<http://www.cvc.com.br/institucional/nossa-historia.aspx>>. Acesso em: 02 mai. 2015.
- DA SILVA BUENO, André. **A arte da guerra: os treze capítulos originais/Sun Tzu; adaptação e tradução de André da Silva Bueno**. São Paulo. Jardim dos Livros, 2011.
- DECOLAR.COM (Guarulhos). **Site da Decolar.com**. 2015. Disponível em: <www.decolar.com>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo no Setor de Confeções de Divinópolis – Minas Gerais**. Atibaia: Anpad, 2003. 16 p. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1529.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2015.

FERNANDES, B.H. R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (São Paulo). **Hotelaria em números.** 2015. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2014.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2015.

GAMBLE, John E.; THOMPSON, Arthur A. Jr. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva.** 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HITT, IRELAND E HOSKINSSON. **Administração Estratégica.** 2 ed., São Paulo: Thomson Learning, 2008.

BRASÍLIA. IBGE. **Pesquisa Serviços de Hospedagem.** 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/tab12.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2015.

JEFFREY S. HARRISON. **Administração estratégica de recursos e relacionamento.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

JONES LANG LASALLE HOTELS. Disponível em < (<http://www.jll.com.br/brazil/pt-br/relatorios/88/Hotelaria-em-N%C3%BAmeros-Brasil-2014>)> acesso em 04 mai. 2015.

LOPES, Vera Helena. **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas.** 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2010.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (org.). **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts.** New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1998.

MUNDO DAS MARCAS. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2011/06/decolarcom.html>>. Acesso em 15/03/2015.

PROFESSOR MARCELO NEVES. Disponível em <<http://professormarceloneves.blogspot.com.br/2006/11/as-estratgias-genricas-de-porter.html>> Acesso em 30/03/15.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil.** São Paulo: Aleph, 2007.

RABELO, Anir. **Estratégia empresarial**: uma análise baseada no modelo de Porter. 2002. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REVISTA ELETRÔNICA **ABORÉ**. Disponível em: <
http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Ieda%20Hortencio%20Batista.pdf
> Acesso em 25/03/15.

SETUR (2014). Disponível em: < <http://www.setur.ce.gov.br/>> Acesso em 16/03/2015.

SIGNIFICADOS. Disponível em: <www.significados.com.br/estrategia>. Acesso em 28/04/15.

TREND (Brasil). **Nossa história**. 2015. Disponível em:
<<http://www.trendoperadora.com.br/?cont=nossaHistoria>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

VITRINE. Disponível em: <www.vitrinehotel.com.br>. Acesso em 26/04/2015.

WIKIPEDIA. Disponível em: <
https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter>. Acesso em 21/04/2015

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark. J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES**1. Com qual frequência você viaja?**

muito raramente raramente ocasionalmente com frequência muita frequência

2. Qual o motivo de sua viagem?

lazer negócios outros

3. Qual o seu estado civil?

solteiro casado divorciado outros

4. Qual seu rendimento?

até R\$ 1000,00 até R\$ 2.000,00 acima de R\$ 2000,00

5. Qual sua faixa etária?

de 18 a 28 anos de 29 a 39 anos de 40 a 50 anos mais de 50 anos

6. Numa escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma importância e 5 para extremamente importante, quão importante para você é viajar?

nenhuma importância pouca importância indiferente importante muito importante

7. Qual o seu grau de escolaridade?

ensino fundamental completo ensino médio incompleto ensino médio completo ensino superior incompleto ensino superior completo

8. Qual seu sexo?

masculino feminino

9. Em sua opinião, qual é a melhor opção de reserva? Direto no hotel ou através de operadoras?(se 2ª opção responder perguntas 10 a 12, se 1ª opção ir para o campo 13)

10. A operadora tem preços atrativos? sim não

11. As condições de pagamento na operadora são satisfatórias? sim não

12. Teve facilidade de reservar sua viagem? sim não

13. Levando em conta o preço oferecido pelo serviço ofertado como você classificaria o atendimento?

ruim razoável bom ótimo excelente

14. Qual a importância do preço para você?

nenhuma importância pouca importância indiferente importante muito importante

ANEXO A – OPERADORA DE TURISMO CVC



A CVC faz tudo por uma boa viagem. Por isso trabalha para transformar essa experiência na melhor conquista de sua vida, através de novas tendências e ampla rede de produtos e serviços turísticos. É essa forma de pensar que estabelece a CVC como a maior operadora de turismo da América Latina. (<http://www.cvc.com.br/institucional/nossa-historia.aspx>)

A história

Tudo começou em 1972 quando Guilherme Paulus, um então jovem agente de viagens da tradicional Casa Faro Turismo, dirigia um grupo de turistas em um cruzeiro pela Argentina. Lá, conheceu o então deputado estadual Carlos Vicente Cerchiari, que pretendia montar uma agência de turismo em Santo André, seu reduto eleitoral. O deputado propôs-lhe uma sociedade. Paulus aceitou e juntos fundaram no dia 28 de maio a agência CVC, batizada com as iniciais do nome do deputado. O novo negócio foi resultado da percepção de uma grande oportunidade a ser explorada: democratizar o acesso às viagens para brasileiros de todas as classes sociais. Nascia o conceito de turismo de massa no Brasil.

O sucesso

Sempre atenta aos anseios dos consumidores, a CVC lançou tendências e ampliou sua gama de produtos e serviços turísticos, a ponto de ser hoje a companhia de viagens líder na preferência dos brasileiros. Um exemplo disso é a estratégia traçada para conquistar o cliente da classe média, baseada na venda de pacotes de turismo com inúmeras facilidades. Metade

das suas lojas está localizada em shopping centers, para literalmente “fisgar o consumidor” no momento em que está fazendo compras ou simplesmente passeando. O grande desafio da CVC é saber quais os sonhos desses turistas e fazer de tudo para serem realizados. Fazer com que a viagem caiba no orçamento é um deles; daí a facilidade no pagamento oferecida pela empresa. Mas a CVC ainda acredita que muitos sequer sabem que têm condições de pagar por um pacote turístico. E desmistificar essa ideia é mais um dos planos da empresa. O brasileiro se tornou um turista mais consciente e exigente. Para que possam planejar suas viagens, a CVC trabalha com uma tabela com mais de 12 meses de antecedência, que permite ao turista preparar de forma antecipada o roteiro desejado entre os mais de 100 diferentes destinos que a empresa oferece por meio de 900 roteiros nacionais e internacionais, através de viagens aérea, rodoviária e marítima.

O segredo, em qualquer negócio, é estar atento a tendências e novidades. Aliás, a CVC sempre entendeu que para consolidar sua atuação junto ao público consumidor é fundamental inovar. Tanto que foi a primeira empresa a fretar aviões, a investir em um novo formato de distribuição de produtos turísticos no varejo, com a abertura de lojas em shoppings e hipermercados, bem como a oferecer o parcelamento de viagens em 10 vezes sem juros e a desenvolver produtos turísticos que cabem no bolso do consumidor. É neste âmbito, de antecipar-se ao desejo de seu público, permitir o acesso ao turismo, desenvolver regiões turísticas, gerar empregos e crescer junto com esta indústria, que a CVC se fortalece e reforça sua importância no dia-a-dia da economia brasileira e magnitude no setor de turismo. Hoje em dia a CVC prima pelo cuidado com os passageiros em todas as etapas da viagem, seja no momento da compra, no acompanhamento do passeio e o retorno ao local de origem.

Dados corporativos

- Origem: Brasil
- Fundação: 28 de maio de 1972
- Fundador: Guilherme Paulus e Carlos Vicente Cerchiari
- Sede mundial: Santo André, São Paulo, Brasil
- Proprietário da marca: CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.
- Capital aberto: Não
- Presidente do conselho: Guilherme Paulus
- Presidente: Luiz Eduardo Falco

- Faturamento: R\$ 3.5 bilhões (estimado)
- Lucro: Não divulgado
- Lojas: + 750
- Presença global: 6 países
- Presença no Brasil: Sim
- Funcionários: 5.500
- Segmento: Turismo
- Principais produtos: Pacotes turísticos e passagens aéreas
- Concorrentes diretos: Flytour, RCA Turismo, TAM Viagens, Decolar.com, Submarino Viagens e Hotel Urbano
- Ícones: As bolsas de viagens
- Slogan: *Tudo por uma boa viagem.*
- Website: www.cvc.com.br

A marca no mundo

Hoje em dia a CVC, maior operadora turística da América Latina (respondendo por aproximadamente 70% dos pacotes comercializados no Brasil) e uma das maiores do mundo, têm mais de 750 lojas próprias e 8 mil agências de viagens credenciadas, está presente em todos os estados brasileiros, no Uruguai, Argentina, Chile e França, e embarcou 3.2 milhões de passageiros em 2012, além de trazer mais de 35 mil turistas estrangeiros para o Brasil todos os anos. A CVC oferece diversos serviços: turismo aéreo, terrestre e marítimo, com pacotes já formatados, opções de o cliente criar o próprio pacote, além de comprar individualmente, ou atrelado a algum pacote, passagens aéreas, diárias de hospedagem, bilhetes de trens, seguro viagem, locações de automóveis, ingressos para parques temáticos, etc.

Você sabia?

- Os destinos nacionais mais vendidos pela CVC são: Porto Seguro (mais de 85.000 passagens vendidas por ano) seguido por Natal, Maceió, Fortaleza, Porto de Galinhas e Costa do Sauípe. Entre os destinos internacionais, a capital Buenos Aires é a

preferida dos turistas brasileiros, seguida por Madri, Santiago, Flórida/Disney, Cancun, Miami, Bariloche, Nova York, Paris e Lagos Andinos.

- Hoje em dia, a maior parte dos clientes da CVC são famílias, que investem um tíquete médio de R\$ 4 mil reais, para uma viagem para um casal com dois filhos.
- Fonte: (<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/08/cvc-melhor-maneira-de-viajar.html>)

ANEXO B – OPERADORA DE TURISMO TREND



Foi numa pequena sala no centro de São Paulo, no ano de 1992, que surgiu a TREND operadora, que inicialmente trabalhava apenas com hotelaria nacional. Aos poucos a estrutura foi crescendo, incorporando mais hotéis e produtos, como locação de carros e serviços de receptivo, hotelaria internacional. No ano de 2008, ingressou na história da TREND, Luís Paulo Luppá, sócio e presidente da empresa, que deflagrou um processo irreversível de crescimento e profissionalização.

Hoje a Trend Operadora é considerada a maior empresa em soluções para viagens e turismo do Brasil e oferece um dos sistemas mais modernos de reservas do mundo, hotéis nacionais e internacionais, as melhores opções de aéreo, aluguel de carros em diversos países, serviços de receptivos, além de vários outros produtos que agregam valor às opções de hospedagem.

Com 22 anos no mercado, possui matriz instalada no centro da cidade de São Paulo, filiais por todo o Brasil e também em Miami, e mais de 800 profissionais altamente qualificados. Uma estrutura completa para oferecer a todos os nossos clientes a melhor experiência em vender viagens. (<http://www.trendoperadora.com.br/?cont=nossaHistoria>)

ANEXO C – OPERADORA DE TURISMO DECOLAR



Dados corporativos

- Origem: Estados Unidos
- Fundação: 1999
- Fundador: Roberto Souviron, Ernesto Cadeiras, Martin Ratellino, Federico Fuchs e Christian Vilate
- Sede mundial: Miami, Flórida.
- Proprietário da marca: Despegar.com, Inc.
- Capital aberto: Não
- CEO: Roberto Souviron
- Faturamento: US\$ 420 milhões (estimado)
- Lucro: Não divulgado
- Presença global: 21 países
- Presença no Brasil: Sim
- Funcionários: 3.000
- Segmento: Agência de viagens on-line
- Principais produtos: Passagens aéreas, reservas de hotéis e pacotes turísticos
- Concorrentes diretos: Travelocity, Expedia, Orbitz, CVC, Submarino Viagens e Hotel Urbano.
- Ícones: O avião azul de seu logotipo
- Slogan: O melhor preço para sua viagem.
- Website: www.decolar.com

A marca no mundo

Atualmente a empresa é a agência de viagens on-line líder absoluta na América Latina, operando em 21 países como Argentina, Brasil, Estados Unidos, Chile, México, Peru,

Colômbia, Porto Rico e Espanha. Por meio de seu portal é possível reservar e comprar viagens em tempo real, a partir de uma ampla rede formada por mais de 750 companhias aéreas, 200 cruzeiros marítimos, 180 mil hotéis, 70 locadoras de veículos e milhares de pacotes turísticos nacionais e internacionais. Além dos serviços prestados via Internet, os clientes também podem utilizar o call Center da empresa por meio do telefone, que recebe anualmente mais de 3.8 milhões de ligações. Por ano, são realizadas mais de 30 milhões de consultas em toda a rede internacional DESPEGAR.COM, cujo faturamento é estimado em aproximadamente US\$ 420 milhões. Em breve a empresa possui planos de abrir o capital na Nasdaq, a bolsa eletrônica americana.

Você sabia?

- A Decolar.com ainda concentra 70% de seus negócios na venda de aproximadamente 700 mil passagens aéreas por mês.