

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL E. PORTER: UM COMPARATIVO  
ENTRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO HOTEL ALFA E O SETOR  
HOTELEIRO DE FOZ DO IGUAÇU, PR**

**RAFAEL GALVÃO NOJIMA**

CASCADEL

2017

Rafael Galvão Nojima

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL E. PORTER: UM COMPARATIVO  
ENTRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO HOTEL ALFA E O SETOR  
HOTELEIRO DE FOZ DO IGUAÇU, PR**

**MICHAEL E. PORTER'S GENERIC STRATEGIES: A COMPARATIVE STUDY ON  
THE STRATEGIC POSITIONING OF THE HOTEL ALFA AND THE  
HOSPITALITY SECTOR IN FOZ DO IGUAÇU, PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Dra. Elizandra da Silva  
Coorientador: Professor Dr. Ivano Ribeiro

CASCADEL

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Sistema de Bibliotecas – UNIOESTE – Campus Cascavel)

N722e Nojima, Rafael Galvão.  
Estratégias genéricas de Michael E. Porter: um comparativo entre o posicionamento estratégico do Hotel Alfa e o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR/ Rafael Galvão Nojima. --- Cascavel (PR), 2017.  
102 f.: il.

Orientadora: Professora Dra. Elizandra da Silva  
Coorientador: Professor Dr. Ivano Ribeiro

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017.  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) Mestrado Profissional.  
Inclui Bibliografia

1. Estratégia empresarial. 2. Concorrência. I. Silva, Elizandra da. II. Ribeiro, Ivano. III. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. IV. Título.

CDD 20.ed. 658.401



**unioeste**

**Universidade Estadual do Oeste do Paraná**

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65  
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110  
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

## **RAFAEL GALVÃO NOJIMA**

Estratégias genéricas de Michael E. Porter: um comparativo entre o posicionamento estratégico do Hotel Alfa e o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu/PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Elizandra da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

\_\_\_\_\_  
Coorientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

\_\_\_\_\_  
Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

\_\_\_\_\_  
Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos  
Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Cascavel, 24 de julho de 2017

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Hideo Nojima e Maria Selma  
Ferreira Galvão pela educação que me  
proporcionaram durante toda a minha vida.

## AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, base fundamental para meu crescimento pessoal, profissional e de todas as minhas conquistas que tive em minha vida.

Agradeço aos meus orientadores Professora Dr<sup>a</sup>. Elizandra da Silva e Professor Dr. Ivano Ribeiro pelas orientações, paciência e compreensão durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos Professores e aos colegas do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração (PPGA) por ajudar a tornar realidade mais esta conquista.

Agradeço aos meus amigos por me apoiar nesta fase da minha vida e compreender todas as vezes que não pude estar presente.

Muito obrigado!

## RESUMO

O sucesso alcançado pelas organizações pode estar relacionado com as estratégias competitivas adotadas, principalmente para aquelas empresas que atuam em mercados de competição acirrada. O setor do turismo é importante na economia brasileira e, entre os diversos atrativos turísticos do Paraná, encontra-se a cidade de Foz do Iguaçu, que apresenta aproximadamente 26% dos meios de hospedagem do estado. Por esta razão, o presente estudo tem como objetivo comparar o posicionamento estratégico do Hotel Alfa com o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR, considerando as estratégias genéricas de Michael E. Porter. A coleta de dados utilizou a pesquisa documental, aplicação de questionários no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, entrevista com especialistas da área de turismo e hotelaria e entrevista com o gestor do Hotel Alfa. Por meio de análises qualitativas e quantitativas identificou-se a presença das três estratégias genéricas de Porter nos hotéis participantes da pesquisa, para a categoria de duas estrelas destacou-se a estratégia de liderança no custo total. Nas categorias de três e quatro estrelas a estratégia mais adotada é a de diferenciação, e na categoria de cinco estrelas destacaram-se a estratégia de diferenciação e enfoque. Um tipo de estratégia híbrida, que junta características de mais de uma estratégia genérica, também foi identificada. Voltado para a qualidade de seus serviços, sem se distanciar do controle de custos, o Hotel Alfa apresentou características predominantes da estratégia de diferenciação. As informações coletadas junto às empresas hoteleiras do município e do Hotel Alfa estão alinhadas com a visão dos especialistas, trata-se de um mercado diversificado, com controle de custos e serviço de qualidade como necessidades primordiais. Tendo em vista a competitividade do mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu, o estudo contribui com empresários e órgãos competentes proporcionando uma visão estratégica do mercado hoteleiro municipal. Os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa poderão servir de roteiro de autoanálise para as empresas que pretendem verificar o posicionamento estratégico que estão adotando.

**Palavras-chave:** Estratégia. Competitividade. Estratégias competitivas.

## ABSTRACT

The success achieved by organizations may be related to the competitive strategies adopted by them, especially as far as markets with fierce competition are concerned. The tourism and hospitality sector is important to the Brazilian economy and, among the several touristic attractions in the state of Paraná, there is the city of Foz do Iguaçu, where about 26% of the state's means of accommodation are concentrated. Thence, the present study aims at comparing the strategic positioning of Hotel Alfa in relation to the hospitality sector in the city of Foz do Iguaçu, PR, in light of Michael E. Porter's generic strategies. Data collection was done by means of document research, application of questionnaires in hotels in Foz do Iguaçu, interviews with experts in the field of tourism and hospitality and an interview with the manager of Hotel Alfa. Through qualitative and quantitative analysis, three of Porter's generic strategies were identified in the hotels that participated in this research. In the two-star category, the total cost leadership strategy stood out. In the three-star and four-star categories, the most largely adopted strategy was the differentiation one, and in the five-star category there was a preponderance of the differentiation and focus strategies. A type of hybrid strategy, with characteristics of more than one of Porter's generic strategies, was also identified. Hotel Alfa predominantly presented the differentiation strategy, aiming at the quality of services offered and not neglecting cost control. The information collected from the hotels in the city and from Hotel Alfa are in line with the view of experts. It is a diverse market that has cost control and quality services as primary needs. Considering the competitiveness of the hospitality market in Foz do Iguaçu, the present study contributes to businessmen and competent agencies in the field in the sense that it provides them with a strategic view of the city's hospitality market. The instruments of data collection used may serve as a means of self-analysis for the businesses which intend to review their current strategic positioning.

**Keywords:** Strategy. Competitiveness. Competitive strategies

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes do vetor de crescimento .....	21
Figura 2. Dimensões do vetor de crescimento.....	22
Figura 3. Ciclo adaptativo .....	23
Figura 4. As cinco forças de Porter que dirigem a concorrência na indústria.....	26
Figura 5. Três estratégias genéricas.....	30
Figura 6. Dimensões da estratégia.....	34
Figura 7. Indicadores do setor hoteleiro .....	35
Figura 8. Categorias de análises e seus fatores organizacionais.....	40
Figura 9. Relação entre categorias de análise e estratégias genéricas .....	44
Figura 10. Pesquisas similares.....	45
Figura 11. Modelo de pesquisa.....	51
Figura 12. Matriz de amarração método lógica da pesquisa .....	52
Figura 13. Movimentos de visitantes no Paraná.....	54
Figura 14. Meio de hospedagem utilizado em Foz do Iguaçu.....	55
Figura 15. Quantidade de hotéis em Foz do Iguaçu .....	55
Figura 16. Taxa de ocupação de Foz do Iguaçu .....	56
Figura 17. Categorias dos hotéis participantes .....	56
Figura 18. Porte dos hotéis investigados .....	57
Figura 19. Taxa de ocupação por categoria.....	58
Figura 20. Comparação diária média dos hotéis investigados.....	58

Figura 21. Classificação do Booking.com.....	59
Figura 22. Satisfação do cliente.....	60
Figura 23. Correlação de Pearson.....	60
Figura 24. Frequência da pesquisa .....	62
Figura 25. Estratégias competitivas dos participantes.....	64
Figura 26. Tendência das variáveis estratégicas.....	65
Figura 27. Indicadores do Hotel Alfa .....	74
Figura 28. Comparação das informações coletadas.....	76

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.1.1	Questão de Pesquisa .....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral .....	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA .....	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....</b>	<b>19</b>
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.1	Estratégias Competitivas .....	20
2.1.2	Modelo de Porter .....	25
2.1.3	Dimensões da Estratégia.....	33
2.2	INDICADORES DO SETOR HOTELEIRO .....	34
2.3	O SETOR DO TURISMO.....	36
2.3.1	Serviços de Meios de Hospedagem.....	37
2.3.2	Categorias de Análise .....	39
2.4	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO .....	44
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....</b>	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	48
3.3	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	50
3.4	CONTEXTO DA PESQUISA.....	52
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>

4.1	O SETOR HOTELEIRO .....	53
4.2	EMPRESAS HOTELEIRAS PARTICIPANTES DE FOZ DO IGUAÇU .....	56
4.2.1	Taxa de Ocupação .....	57
4.2.2	Diária Média .....	58
4.2.3	Satisfação do Cliente .....	59
4.2.4	Estratégias Competitivas .....	60
4.3	VISÃO DOS ESPECIALISTAS .....	66
4.3.1	Cinco Forças Competitivas.....	66
4.3.2	Categorias de Análise .....	68
4.4	O HOTEL ALFA.....	69
4.4.1	Características da Empresa.....	69
4.4.2	Cinco Forças Competitivas.....	69
4.4.3	Categorias de Análise .....	71
4.4.4	Indicadores da Hotelaria.....	74
4.4.5	Estratégia Competitiva do Hotel Alfa em comparação ao setor.....	75
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA APLICADA.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: HOTEL ALFA.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: ESPECIALISTAS .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com origem nos Estados Unidos, desde a década de 1960 a estratégia vem sendo estudada no campo da administração (Whittington, 2004). Diversos autores discutem o tema e sua importância para as organizações. Ansoff (1965) explica a estratégia por meio de uma relação entre os produtos e os mercados de atuação das empresas. Miles e Snow (1978) propõem o uso de estratégias para a adaptação organizacional em face das incertezas ambientais, observando a relação entre a estratégia, estrutura e processos. Porter (1980) defende que a formulação da estratégia se dá ao observar cinco forças competitivas presentes no mercado de atuação da empresa.

Os impactos que as estratégias geram nos retornos das organizações podem ser observados em diferentes estudos. No período de 2002 a 2004, Pietracci (2007) desenvolveu sua pesquisa com o objetivo de entender a dinâmica competitiva no setor elétrico brasileiro. Utilizando como base a teoria de Porter (1980), o autor concluiu que a estratégia de diferenciação foi a que melhor apresentou resultados para aquele setor. De forma semelhante, Sokoloski (2007), observando o modelo de Miles e Snow (1978), confirmou a existência de influência da estratégia sobre o desempenho financeiro. O estudo realizado no setor de autopeças encontrou diferentes resultados de acordo com a estratégia adotada pelas empresas.

Porter (1996) afirma que a vantagem de uma organização sobre a concorrência está relacionada ao estabelecimento de diferenças e sua sustentação no decorrer do tempo, a ponto de oferecer um valor único. A forma como as organizações se posicionam perante o mercado está relacionada às respostas dadas ao seu ambiente externo, ou seja, representa as ações estratégicas adotadas em busca do sucesso empresarial. Essas afirmações podem ser observadas também nos estudos de Pinho e Silva (2001), Silva (2007) e Costa, Batista e Almeida (2015) que destacam como as vantagens competitivas e os desempenhos alcançados podem ser influenciados pelas decisões estratégicas adotadas pelas organizações. Brandt (2008) ao comparar o modelo de Porter com outros dois modelos renomados, concluiu que a teoria de Porter conseguiu captar com mais facilidade as nuances do ambiente estudado.

Com a intenção de conquistar resultados acima da média para as organizações, Porter (2004) defende a existência de três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo o autor, a essência da estratégia competitiva está na relação entre a empresa e seu meio ambiente, e esse não se limita ao grupo de empresas fabricantes de produtos concorrentes. No setor de turismo não é diferente, principalmente por envolver

empresas que possuem grande concorrência como bares, restaurantes, meios de hospedagens entre outras.

No oeste do Paraná, mais especificamente no município de Foz do Iguaçu, identificou-se um grande volume de empresas de meios de hospedagem, segundo a Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu – SMTU (2014). Em 2014 a cidade possuía 176 estabelecimentos de meio de hospedagem, sendo 113 hotéis. Este mercado turístico contribui para a economia da cidade de Foz do Iguaçu, seja de forma direta ou indireta. Em virtude de suas belezas naturais e suas fronteiras com o Paraguai e com a Argentina, a cidade se torna alvo frequente de visitantes.

O setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, em sua maioria, é composto por empreendimentos de pequeno e médio porte, e historicamente, estas empresas apresentam dificuldades como na operação dos negócios e na implantação de atividades estratégicas, levando a problemas de competitividade, conforme evidenciado nos estudos de Fernandes Júnior (2014), Silva, Barros e Claro (2014), Barboza e Rojo (2015) e Santos, Santos, Santos e Rodrigues (2015). A visão estratégica voltada para os pequenos empreendimentos ajudaria estas empresas a estruturarem suas estratégias de forma mais adequada.

Rocha, Gimenez e Gimenez (2008) buscaram entender quais fatores poderiam influenciar no processo de formação de estratégia em pequenos hotéis e, como resultados, revelaram que por se tratarem de pequenas empresas e familiares, fatores como a tradição cultural, procedimentos sistematizados, característicos do ramo hoteleiro, e as transformações do mercado influenciaram na formação estratégica das organizações. Diante do cenário competitivo, para a obtenção de retornos acima da média, torna-se imprescindível a formulação de estratégias para a administração de empresas do ramo de hotelaria de Foz do Iguaçu.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O aumento do número de empreendedores que se lançam ao mercado, a oferta constante de novos produtos e serviços e o elevado grau de competição entre as organizações são alguns dos fatores que tornam as indústrias ambientes instáveis de negociação, principalmente em setores economicamente representativos, como o de turismo, que expressa números significativos na economia brasileira. O turismo brasileiro movimenta, direta e indiretamente, 9,6% Produto Interno Bruto (PIB) nacional, isso equivale a cerca de R\$ 492 bilhões (Ministério do Turismo, 2015). Os serviços oferecidos pelos hotéis fazem parte da gama de negócios

envolvidos pelo turismo, principalmente por representar a própria oferta turística das regiões (Gohr & Santos, 2010).

Inseridos neste ambiente, cresce a necessidade destes empreendimentos em se adequarem estrategicamente para alcançar os resultados esperados e uma posição competitiva favorável na indústria. O hotel que pretende permanecer ativo em sua atividade necessita de uma estratégia bem definida para combater a concorrência e alcançar uma posição de vantagem competitiva no mercado. Menezes e Cunha (2015) e Silva e Barreto (2015) já realizaram estudos visando entender a competitividade e a vantagem competitiva em empresas ligadas ao turismo. Contudo, o setor hoteleiro é complexo, por isso a presente pesquisa buscou analisar as estratégias de uma empresa hoteleira em comparação ao seu mercado de atuação. Por exemplo, somente na política de custos e preços dos serviços de hotelaria, fatores como situações conjunturais de ofertas e demandas, concorrência e produtos similares no mesmo mercado, políticas fiscais e tributárias, questões sociais e culturais, hábitos e costumes de clientes influenciam diretamente em sua definição (Zanella, 2001).

Os fatores citados anteriormente devem ser observados em qualquer mercado turístico, principalmente naqueles de maior força competitiva. O município de Foz do Iguaçu, PR, é o terceiro mais visitado do país quando o motivo da viagem é lazer (Secretaria Municipal de Turismo, 2016). Em níveis de competitividade turística, Foz do Iguaçu foi o destino brasileiro que apresentou o maior índice na dimensão dos atrativos turísticos, ou seja, dentre os destinos avaliados foi o melhor resultado (Ministério do Turismo, 2015). Embora o município seja alvo de um turismo constante, o setor hoteleiro vem sofrendo impactos negativos. Em abril de 2016, a economia brasileira apresentava um período de recessão que já acumulava uma queda de 7% nos últimos sete trimestres (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016). Visando a minimização dos impactos causados por esta realidade brasileira, exige-se de um hotel escolhas estratégicas que proporcionem diferenciais e vantagens competitivas para atingir os retornos esperados.

A organização selecionada para o desenvolvimento deste estudo é um pequeno empreendimento do ramo de hotelaria presente no setor de turismo de Foz do Iguaçu, PR. Sua escolha se dá devido a um estudo prévio realizado por Nojima e Rojo (2015). Naquele momento, a organização procurava oferecer aos seus clientes um serviço de qualidade sem distanciar-se do controle de custos, visando atingir um diferencial em relação aos concorrentes. Essa situação se apresentou oportuna para uma pesquisa de foco estratégico. Portanto, diante dos fatos, identificou-se a necessidade de uma análise para verificar a posição estratégica da organização diante do mercado.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante do exposto, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **qual o posicionamento estratégico adotado pelo Hotel Alfa em comparação com o setor hoteleiro do município de Foz do Iguaçu, PR?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Comparar o posicionamento estratégico do Hotel Alfa com o posicionamento estratégico do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar as estratégias adotadas pelas empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, PR, com base nas estratégias genéricas de Michael E. Porter (1980).
- b) Descrever a estratégia adotada pelo Hotel Alfa com base nas estratégias genéricas de Michael E. Porter (1980).
- c) Analisar a estratégia genérica adotada pelo Hotel Alfa em comparação ao setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Anualmente o município de Foz do Iguaçu recebe uma grande quantidade de visitantes, somente o Parque Nacional do Iguaçu recebeu 1.560.792 visitantes no ano de 2016 (Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, 2017). De acordo com a Secretaria Municipal de Turismo (2016) a cidade está entre os roteiros tendências para 2017. Tendo em vista o potencial do setor hoteleiro da cidade, exige-se das organizações o controle de suas ações estratégicas para que suas atividades sejam efetivas e adquiram vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A literatura sobre administração estratégica (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980; Mintzberg, 1990) se caracteriza pela busca de ações que identifiquem perfis de estratégias adotadas pelas organizações. O objetivo dessas ações é de proporcionar às empresas o melhor desempenho possível. Porter (2004) discorre sobre cinco forças competitivas que devem ser avaliadas em qualquer estrutura de uma indústria. O modelo é pertinente ao setor de turismo, principalmente pelas diversas atividades de diferentes partes interessadas que influenciam na competição do setor. Como exemplo, cita-se as agências de turismo, *websites* especializados em meios de hospedagem, guias turísticos, entre outras organizações que ora podem se apresentar como parceiras, ora como concorrentes, ora como substitutos.

O estudo procura contribuir com as pesquisas ligadas às estratégias genéricas de Porter (1980) e, principalmente, para o desenvolvimento de Foz do Iguaçu, por meio da visão estratégica voltada para empreendimentos hoteleiros do município. Em diversos estudos houve a observação das estratégias genéricas de Porter (1980), junto a dois dos principais congressos de administração, o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD e Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es. Sehnem, Lazzarotti e Bandeira-de-Mello (2010) analisaram 1.041 artigos que tratavam de estratégia, e cerca de 50% apresentaram pelo menos a ocorrência do nome Porter, indicando a representatividade dos trabalhos desse autor na administração. Esta pesquisa soma aos estudos sobre as estratégias genéricas de Porter realizados até o momento, principalmente, por proporcionar uma visão sob a relação entre empresa e mercado do ramo de hotelaria.

Pinho e Silva (2001) sugerem que as diferenças de desempenho podem ser explicadas em função das diferentes decisões estratégicas de cada empresa. Não somente na adoção de uma única estratégia competitiva, mas também na combinação delas, Gohr e Santos (2010) observaram em empresas hoteleiras do litoral catarinense que as estratégias adotadas estavam relacionadas à própria estrutura competitiva do setor.

Portanto, de forma prática, ao analisar a estratégia organizacional e compará-la com seu ambiente de concorrência, possibilitaria às empresas do ramo de hotelaria de Foz do Iguaçu se tornarem mais competitivas. Para a organização foco deste estudo, a análise proposta poderá melhorar sua gestão estratégica e, conseqüentemente, seu desempenho, além de servir como ponto de partida em outras organizações similares.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa está dividida em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se uma breve introdução sobre o tema abordado, contemplando a contextualização do problema de pesquisa, justificativa e seus objetivos. O capítulo seguinte é composto por referencial teórico pertinente à estratégia organizacional, indicadores do setor hoteleiro, características do setor do turismo e dos serviços de hotelaria. O terceiro capítulo indica os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos do estudo: delineamento da pesquisa, coleta de dados, definições conceituais e operacionais e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta as análises e interpretação dos dados coletados na pesquisa. O quinto capítulo discorre sobre as contribuições do estudo para a prática e, por fim, no sexto, apresentam-se as considerações finais.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo serão apresentados conceitos e teorias que são explorados na literatura, estudos e pesquisas publicadas sobre o tema da dissertação. As referências teóricas e práticas estão divididas em três partes: a estratégia organizacional, os indicadores do setor hoteleiro, o setor de turismo e as experiências similares realizadas.

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia vem do grego *strategos*, palavra ligada aos antigos comandantes-chefes militares. Apesar do refinamento do seu conceito com o passar do tempo, sempre foi ligado a aspectos militares. O primeiro pensamento estratégico organizacional foi articulado no final do século XIX, com Alfred Sloan, executivo-chefe da General Motors, que concebeu uma estratégia de sucesso baseada na percepção de forças e fraquezas de seu principal concorrente, a Ford Motor Company (Ghemawat, 2012).

Ansoff (1990) menciona estratégia como um dos vários conjuntos de regras que orientam o comportamento da organização, definindo-a como padrões que possibilitam a medição do desempenho presente e futuro, sejam qualitativos ou quantitativos. Henderson (1998) define a estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da organização, que deve envolver cinco elementos básicos para competição:

- (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;
- (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- (5) disposição de agir (Henderson, 1998, p. 7).

Para Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2007) a estratégia pode ser compreendida por meio de múltiplas definições como: plano, ao ser comparado a um curso de ação para o futuro; pretexto, ao ser considerada uma manobra específica para superar o concorrente; padrão, ao entendê-la como uma definição que englobe um comportamento consistente ao longo do tempo; posição, define a organização no ambiente externo; perspectiva, envolve um olhar para

dentro da organização (neste aspecto, estratégia é para organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo). Segundo os autores estes fatores se inter-relacionam e se complementam, sem a precedência de um sobre o outro.

Para Ansoff (1990) o aumento do interesse pela presença da estratégia nas organizações se deu pelo reconhecimento do ambiente externo como fator importante nos resultados da empresa, devido às mudanças que ocorrem com o passar do tempo, as definições somente de objetivos não são suficientes para orientação da empresa, se faz necessário uma redefinição estratégica de acordo com os desafios, ameaças e oportunidades que surgem no ambiente.

Na economia global a necessidade da criação de vantagens competitivas que não sejam superadas facilmente pelos concorrentes, destaca a importância de entender os recursos e as capacidades da organização (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Os objetivos da empresa devem estar alinhados com a sua real situação, sendo assim, por meio da análise interna e externa, o diagnóstico estratégico se torna necessário (Tachizawa & Rezende, 2002). A eficácia da estratégia depende tanto das oportunidades e ameaças do ambiente externo quanto das competências empresariais, tornando fundamental que a organização escolha uma estratégia equivalente com as características do ambiente externo e seus pontos fortes e fracos (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

O conjunto de dados e informações que a organização coleta para entender melhor os concorrentes, forma sua inteligência competitiva (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). É um erro encarar a criação da estratégia como uma função exclusiva dos dirigentes e proprietários da organização. Envolver equipes no processo de criação de estratégias é um recurso usado frequentemente devido à existência de muitos temas complexos ou que abarcam múltiplas áreas de especialização, exigindo as contribuições de especialistas (Thompson, Strickland & Gamble, 2011).

### 2.1.1 Estratégias Competitivas

Ansoff (1990) propõem dois tipos correlatos de estratégias, o primeiro denominado de estratégia de carteira, e o segundo de estratégia competitiva. Segundo o autor a empresa pode ser vista como uma coleção de áreas estratégicas de negócios, a estratégia de carteiras especifica os tipos de áreas em que a empresa pretende operar no futuro. Este tipo de estratégia é composto por quatro componentes: o vetor de crescimento geográfico, a vantagem competitiva, sinergia e a flexibilidade estratégica.

O vetor de crescimento – apresentado pelo autor originalmente em 1965 – indica o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa em termos de produtos e mercados. Seus componentes podem ser observados na Figura 1.

Produto Mercado	Corrente	Novo
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Figura 1. Componentes do vetor de crescimento

Fonte: Ansoff, 1990, p. 101.

Ressalta-se que missão é uma necessidade existente de um produto. Os quatro componentes do vetor de crescimento representam as possíveis estratégias, ou seja, direções a serem seguidas pela organização. Ansoff (1990) as define como:

A penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio da participação no mercado para os produtos e mercados já existentes. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa. O desenvolvimento de produtos cria novos produtos para substituir os atuais. Finalmente, a diversificação é especial pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa. (Ansoff, 1990, p. 100).

Passados mais de vinte anos, Ansoff (1990) adapta a matriz do vetor de crescimento, que passa originalmente de duas dimensões (produto e mercado), para uma mais realista que aborda três dimensões, conforme apresentado na Figura 2.

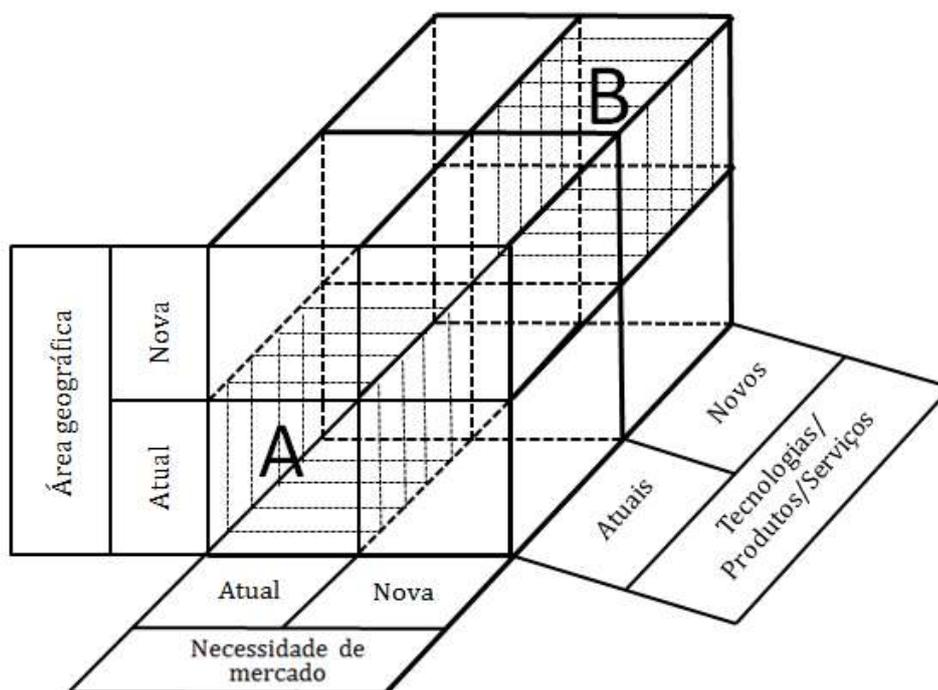


Figura 2. Dimensões do vetor de crescimento  
 Fonte: Ansoff, 1990, p. 101.

O cubo demonstra as três dimensões que a empresa pode utilizar para definir sua direção futura: a dimensão da necessidade de mercado, da tecnologia do produto ou serviço e a da geografia de mercado que define as regiões que a empresa pretende operar (Ansoff, 1990).

O segundo componente da estratégia de carteira é a vantagem competitiva que a empresa procurará obter em suas respectivas áreas de negócios, ou seja, uma posição diferenciada em relação aos concorrentes. O terceiro componente é representado pelas sinergias que a empresa procurará obter entre suas atividades. Por fim, o quarto componente é a flexibilidade estratégica da carteira de negócios que pode ser alcançada de duas maneiras: por meio da diversificação do alcance geográfico da empresa, que previne que qualquer mudança nas áreas estratégicas de negócio cause impactos negativos à organização, e obtendo recursos e competências que sejam facilmente transferíveis entre as áreas estratégicas de negócios (Ansoff, 1990).

O segundo tipo de estratégia mencionado por Ansoff (1990) é a estratégia competitiva, que por outro lado, especifica o enfoque especial que a empresa poderá utilizar para alcançar o sucesso nas suas áreas estratégicas de negócio. São elas: a estratégia de maximização da participação no mercado, oferecendo produtos e serviços a preços mais baixos que a concorrência; a estratégia de crescimento pela qual a organização garante seu crescimento futuro implantando em sua estratégia um componente de crescimento, tal como expansão territorial de mercado, segmentação de mercado e etc.; a estratégia de diferenciação de mercado,

que possui como tema central a construção de uma imagem diferenciada dos produtos e serviços oferecidos pela organização; e a estratégia de diferenciação de produtos e serviços que diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa dos demais oferecidos no mercado.

Mintzberg (2004) afirma que Ansoff representou uma espécie de crescimento no desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico, concentrando seu modelo na questão mais restrita da expansão e diversificação corporativa.

Outro modelo estratégico discutido no meio acadêmico é o modelo de Miles e Snow (1978). Levando em consideração que as organizações estão envolvidas em um processo contínuo de avaliação dos seus objetivos e do modo de interação com seus ambientes, os autores propuseram posicionamentos estratégicos que podem ser adotados pelas organizações. Segundo Miles e Snow (1978), com o intuito de atingir seus objetivos, as organizações procuram reorganizar sua estrutura funcional, seus processos gerenciais, modificar e aperfeiçoar seus mecanismos constantemente. No processo de adaptação à mudança e à incerteza ambiental, os autores defendem que as organizações procuram padrões de comportamentos para manter um alinhamento eficaz com seu ambiente de negócios.

Para a adaptação da organização com o ambiente, Miles e Snow (1978) propuseram um modelo geral denominado de ciclo adaptativo. Esse ciclo consiste nas escolhas que os gestores fazem diante de três problemas de adaptação organizacional: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo (Miles & Snow 1978). A Figura 3 demonstra o ciclo adaptativo proposto pelos autores.

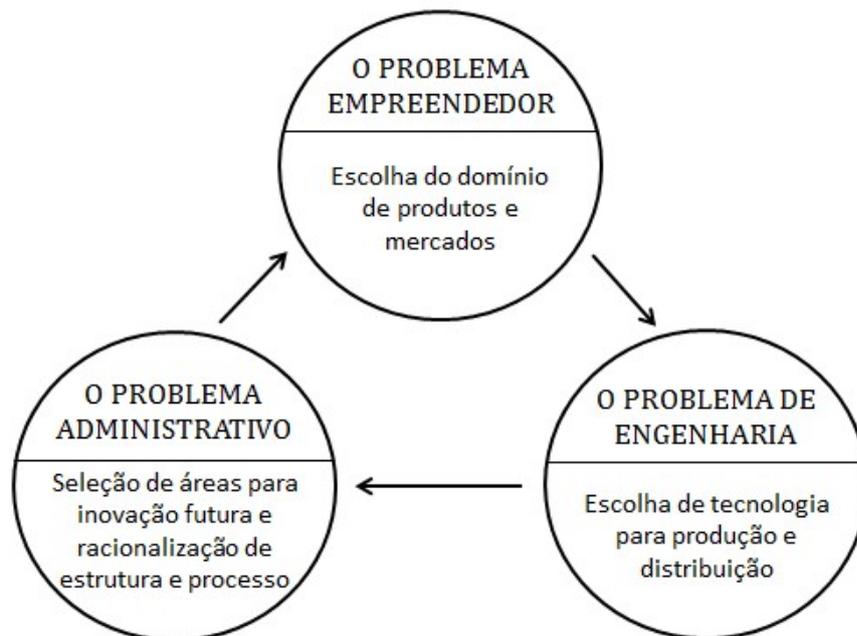


Figura 3. Ciclo adaptativo  
Fonte: Miles e Snow, 1978, p. 24.

O problema empreendedor compreende na definição de um determinado domínio de produtos e/ou serviços que serão ofertados pela organização e de seu mercado alvo. O problema de engenharia envolve a criação de um sistema ou tecnologia que dê suporte às soluções referentes ao problema empreendedor, ou seja, trata-se de um sistema de operação para os domínios da empresa. Por fim, o problema administrativo está na redução da incerteza dentro de um sistema organizacional, envolvendo a racionalização e a estabilização de ações que obtiveram sucesso diante dos problemas empreendedor e de engenharia, sem deixar de formular e implementar processos de inovação na organização (Miles & Snow, 1978).

Segundo Sokoloski (2007, p. 11) “a partir das respostas dadas a estes problemas, as empresas apresentam um comportamento estratégico diferente, na busca do alinhamento com a incerteza ambiental percebida”. A partir destes comportamentos diferentes é que surgem as quatro tipologias estratégicas do modelo.

Os estudos de Miles e Snow (1978) indicam que existem três tipos estratégicos de organizações: defensor, prospector e analítico. Um quarto tipo é identificado por meio do fracasso estratégico, advindo das inconsistências existentes entre a estratégia, tecnologia, estrutura e processo organizacional. Os autores definem as tipologias como padrões de comportamento adaptativo das organizações usados dentro de seus mercados-alvo.

As organizações que adotam a estratégia defensora buscam oferecer um conjunto limitado de produtos e/ou serviços a um estreito segmento de mercado, criando assim um domínio de produto-mercado estável. O comportamento defensor caracteriza-se pela pouca capacidade de explorar novas áreas de oportunidade, entretanto, é reconhecido pelo esforço dispensado para impedir a entrada de concorrentes em seu território (Miles & Snow, 1978).

De forma oposta ao defensor, o tipo estratégico prospector possui grande capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados, a inovação e o desenvolvimento contínuo estão presentes em seus padrões. Normalmente, os prospectores são os responsáveis pelas mudanças em determinado mercado (Miles & Snow, 1978).

A tipologia estratégica analítica é a combinação dos dois tipos anteriores. Uma organização que adota o comportamento analítico combina os pontos fortes do defensor e do prospector em um único sistema. Cada tipo estratégico possui uma configuração específica de estrutura, tecnologia e processo, e uma forma própria de se relacionar com seu mercado-alvo que é condizente com sua estratégia de mercado (Miles & Snow, 1978). A organização que se encaixa na tipologia reativa é aquela que não consegue assumir nenhuma das outras três estratégias como a sua. Para Miles e Snow (1978) normalmente estas organizações se encontram em um estado de instabilidade, pois não conseguem se adaptar às mudanças e

incertezas ambientais. Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayashi (1999) descrevem as empresas reativas como aquelas que possuem uma ‘não estratégia’, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente.

Em síntese, o modelo de Ansoff (1965) traduz a estratégia num elo comum entre produto e mercado, e o modelo de Miles e Snow (1978) observa a relação entre estratégia, estrutura e processos da empresa com o ambiente em que desenvolve suas atividades. O modelo de Porter (2004) defende a existência de forças competitivas no mercado que influenciam na concorrência de uma indústria, e o combate a essas forças se dá pela adoção de uma das três estratégias competitivas genéricas. Chaves, Benedete e Polo (2009) destacaram a evolução de alguns modelos de autores consagrados sobre o tema estratégias genéricas competitivas e, concluíram que, os modelos de Ansoff, Miles e Snow e Porter, mesmo formulados há décadas, se destacam no seleto conjunto das proposições bem-sucedidas no campo da estratégia empresarial.

O tema estratégia tem se tornado frequente nos estudos e pesquisas acadêmicas, e em relação às definições estratégicas, Michel E. Porter tem sido uma referência para o tema (Silva, 2007). O modelo das estratégias genéricas de Porter (1980) possibilita uma visão estratégica por diferentes perspectivas de posicionamento, para Mintzberg (2007), a estrutura do modelo se tornou amplamente utilizada.

O uso do modelo pode ser observado em pesquisas acadêmicas de diversas áreas, como nos estudos de Dess e Davis (1984), Oliva, Day e DeSarbo (1987), Bacurau (2006), Pietracci (2007), Marion Filho e Corte (2010), Pulaj e Kume (2014) entre outros. A realização de pesquisas em vários setores da economia demonstra o grau de adaptabilidade e a facilidade de aplicação do modelo em diversos contextos.

### 2.1.2 Modelo de Porter

Michael E. Porter, professor da área de economia e estratégia empresarial da Harvard Business School, defende uma metodologia de análise de indústrias que possibilita sua tradução em estratégias competitivas (Ghemawat & Collis, 2012). Para Porter (2004), a base da estratégia competitiva é a relação entre a organização e o meio ambiente em que desenvolve suas atividades. Esta indústria – mercado formado por grupo de empresas concorrentes – possui seu grau de concorrência influenciada por cinco forças competitivas básicas, demonstradas na Figura 4 abaixo.

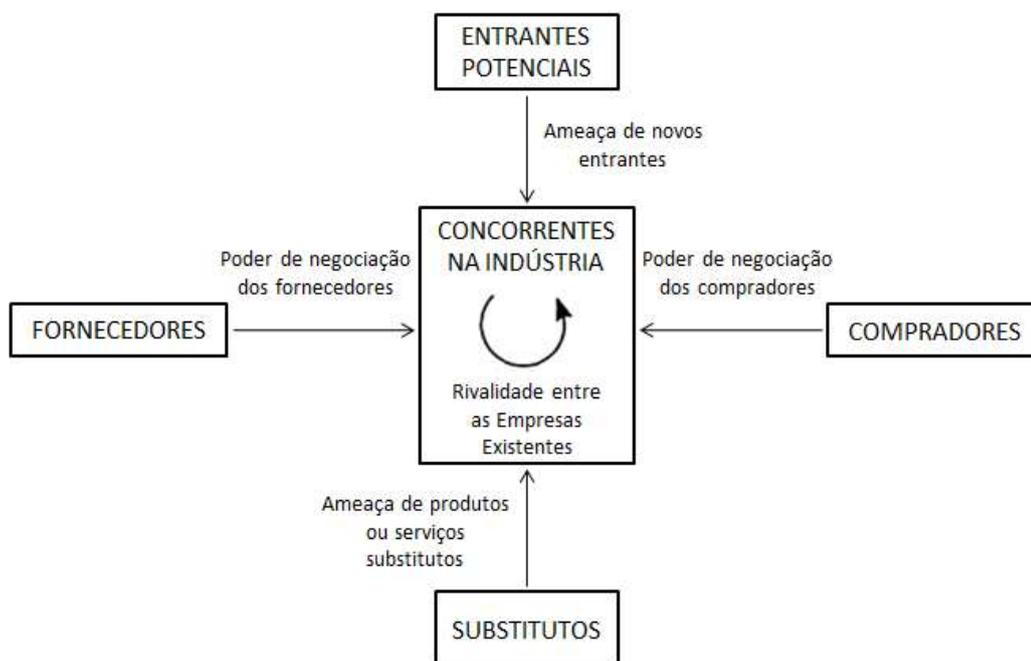


Figura 4. As cinco forças de Porter que dirigem a concorrência na indústria  
 Fonte: Porter, 2004, p. 4.

Essas cinco forças refletem que a concorrência de uma indústria não se limita às empresas nela presentes, fatores diversos às empresas concorrentes também influenciam na concorrência do mercado e nos resultados organizacionais (Porter, 2004). As cinco forças competitivas são representadas por: ameaça de entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes representa a força criada pelas novas organizações que entram em uma indústria existente. A participação de novos concorrentes no mercado pode derrubar os preços de produtos semelhantes comercializados, aumentar custos relacionados à produção e, conseqüentemente, diminuir a rentabilidade (Porter, 2004). Segundo o autor, esta ameaça está relacionada com poder de força dos novos entrantes que pode ser minimizado por meio de barreiras de entrada existentes na indústria. Essas barreiras são situações presentes no ambiente que forçam os novos entrantes a se adaptarem à realidade para que obtenham sucesso em seu ingresso. São as características do mercado e a forma como as empresas presentes nele reagem que formam as barreiras de entrada. Gamble e Thompson Jr. (2012) explicam que são vários os fatores que determinam se novas empresas serão significativas na competição, cabe aos presentes no mercado lançar iniciativas para dificultar a entrada de novas empresas como cortes de preços, investimentos em propagandas e aprimoramento de seus produtos. Porter

(2004) defende a existência de nove principais fontes de barreiras: economia de escala, diversificação em negócios, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental.

**Economia de Escala:** a empresa que produz em grandes escalas devido à demanda dos seus produtos e serviços oferecidos, consegue diminuir seus custos por meio de diversas ações internas. Porter (2004) menciona que o compartilhamento de operações e funções no processo de produção otimiza a utilização dos recursos e, conseqüentemente, gera redução de custos na organização. Um produto fabricado com menor custo consegue ser comercializado a valores menores também. O autor também cita a economia alcançada por meio da diversificação em negócios, como é o caso das companhias de transporte de passageiros, que por limitações físicas e tecnológicas não conseguem transportar acima de um determinado número de pessoas e oferece o serviço de frete em conjunto. Alguns custos de operação do transporte permanecem os mesmos com o número máximo de passageiros ou não, e o serviço de frete otimiza os recursos utilizados.

A diversificação em negócios e a economia de escala contribuem para a construção de barreiras para novos entrantes no mercado, as organizações que se defrontam com concorrentes que possuem uma estrutura organizacional com estas características são obrigadas a realizar altos investimentos para acompanhar estes padrões encontrados na indústria.

**Diferenciação do Produto:** a barreira por meio da diferenciação do produto é criada quando as empresas estabelecidas de uma indústria possuem suas marcas reconhecidas positivamente por parte dos clientes (Porter, 2004). Esse reconhecimento, seja por qualidade dos produtos e serviços ou qualquer outro fator, dificulta a entrada de novos concorrentes no mercado, pois os obriga a realizarem despesas para combaterem os vínculos consumidor-empresa existentes e conquistarem os clientes desejados.

**Necessidades de Capital:** algumas indústrias possuem características ou formas de efetuar seus negócios que exigem maiores investimentos por parte dos pretendentes à entrada. A necessidade de estoques, capital de giro e investimento diversos às atividades da empresa gera um risco que se apresenta como uma barreira aos novos entrantes (Porter, 2004).

**Custo de Mudança:** trata-se do custo que o consumidor tem ao trocar de fornecedor de certo produto ou serviço. A partir do momento em que um cliente passa a utilizar um novo produto ou serviço, existe a possibilidade de incorrer custos de adaptação como, por exemplo, despesas com treinamentos e testes de qualificação. Os consumidores buscam evitar esses custos, ocorrendo assim, a existência de mais uma barreira aos novos entrantes (Porter, 2004).

Acesso aos Canais de Distribuição: a nova organização que pretende entrar em uma indústria estabelecida enfrentará dificuldades para se adequar aos canais de distribuição existentes, ela precisará convencer os canais a inserirem seus produtos no comércio (Porter, 2004). A estrutura de distribuição e as preferências dos fornecedores e consumidores já estarão consolidadas, caberá ao entrante brigar para se estabelecer neste sistema. Esta adaptação poderá impactar na sua participação no mercado e, conseqüentemente, nos seus lucros.

Desvantagens de Custos Independentes de Escala: as empresas estabelecidas há mais tempo em uma indústria possuem algumas vantagens em relação às recém-chegadas. Porter (2004) cita as patentes de produtos, *know-how*, localização e a curva de experiência como algumas vantagens das organizações mais velhas em relação às novas entrantes.

Política Governamental: exigências e limitações impostas pelo governo são mais uma barreira de entrada a uma indústria. Necessidades como licenças para funcionamento e controles de qualidade de produtos e serviços são típicas imposições que dificultam a entrada de novas empresas em um mercado (Porter, 2004).

A segunda força competitiva discutida por Porter (2004) é referente à intensidade da rivalidade entre as empresas existentes. Essa rivalidade está ligada à disputas comerciais por melhores posições na indústria. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais da indústria, a quantidade de concorrentes presentes, o desenvolvimento do mercado de negócios, custos fixos altos, baixa demanda dos produtos e serviços, ausência de diferenciação entre os produtos e serviços ofertados, entre outros fatores que influenciam diretamente na concorrência industrial. As consequências desses fatores muitas vezes acarretam numa concorrência de preços que, além de ser considerada uma das mais agressivas, torna o mercado instável. Gamble e Thompson Jr. (2012) argumentam que o desafio é elaborar uma estratégia que proporcione à empresa uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos se apresenta como outra força competitiva em uma indústria. A organização que atua em mercados com elevada concorrência, deve se preocupar com produtos e serviços oferecidos por outras empresas que possuem características semelhantes aos seus e que atendem de forma satisfatória as necessidades dos consumidores. Ghemawat e Collis (2012) mencionam que o risco de substituição não se limita a produtos com similaridades físicas, devem ser consideradas todas as distintas formas de realizar funções semelhantes. Para Porter (2004, p. 24) “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.”. No caso de empreendimentos de meios de hospedagem como os hotéis, o grande problema é o surgimento de concorrentes que ofereçam serviços com qualidade

equivalentes a custos menores, ou seja, estes conseguem praticar preços menores e até mesmo alcançar rentabilidade superior.

A quarta força competitiva discutida advém do poder de negociação dos compradores que exerce grande influência sobre os negócios de uma indústria. Porter (2004) explica que a importância destes compradores para o mercado depende de suas características e de seus comportamentos. Johnson, Scholes e Whittington (2011) explicam três fatores que aumentam o poder de barganha dos compradores: concentração dos compradores, cujo seu volume de compra se torna representativo nas vendas das organizações; baixos custos de mudança, quando os compradores possuem a possibilidade de trocar de fornecedores sem maiores custos de transição; e a ameaça de competição dos compradores, caracterizada pela autonomia dos compradores em desenvolver seus próprios negócios. Segundo Porter (2004, p. 26) “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.”.

Semelhante ao dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores também se apresenta como uma força competitiva que interfere na concorrência de uma indústria (Porter, 2004). É por meio da participação dos fornecedores nos produtos e serviços das organizações que se verifica seu poder de influência sobre o mercado. Fornecedores que comercializam insumos importantes para os negócios da indústria ou que não possuem concorrentes diretos possuem maior poder de barganha nas negociações com seus clientes.

Tendo conhecimento das forças que afetam a competitividade de uma indústria, as empresas estão em condições de avaliar seus pontos fortes e fracos. A estratégia pode ser encarada como a construção de defesas às forças competitivas, o conhecimento das capacidades organizacionais e das causas das forças competitivas possibilita colocar em vantagem a organização (Porter, 2004). É importante que a análise da estrutura das cinco forças não liste apenas as forças competitivas, mas que mostre se a indústria é ou não competitiva (Johnson, Scholes & Whittington, 2011). De acordo com Ghemawat e Collis (2012), a facilidade de aplicação do modelo de cinco forças de Porter inspira muitas empresas e escolas de administração a adotar seu uso. Os autores complementam que talvez a contribuição mais valiosa do modelo esteja no conceito de que a rivalidade não é a única força que determina a atratividade de uma indústria. Conforme Certo e Peter (1993) assim que o ambiente tenha sido analisado e as diretrizes organizacionais definidas, a administração é capaz de formular estratégias e traçar cursos para assegurar o sucesso da empresa.

O modelo de Porter afirma que para o combate as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas: (1) a de liderança no custo total, que tem o foco voltado para os custos da empresa, (2) a estratégia de diferenciação, onde a organização oferece algum atributo diferente dos seus concorrentes, e por fim, (3) a estratégia de enfoque, na qual a empresa escolhe desenvolver suas atividades em apenas um ou alguns segmentos do mercado (Porter, 2004). As diferenças entre as três estratégias podem ser observadas na Figura 5.

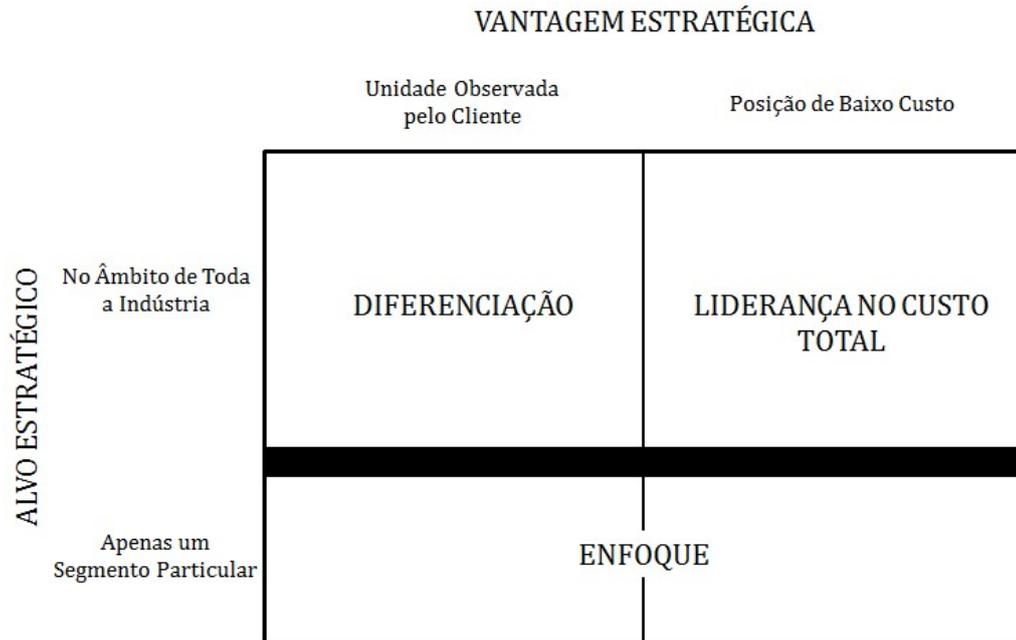


Figura 5. Três estratégias genéricas  
 Fonte: Porter, 2004, p. 41.

A **estratégia de liderança no custo total** consiste em alcançar a liderança em uma indústria por meio de ações e políticas funcionais voltadas para esse objetivo básico, ou seja, possuir custos operacionais inferiores em relação aos concorrentes. O controle e a redução de custos e despesas gerais e a minimização de investimentos em áreas de publicidade, pesquisa e desenvolvimento são características que devem ser observadas por organizações que pretendem alcançar a liderança no custo total (Porter, 2004). No que tange à análise de custos, Ghemawat e Rivkin (2012) afirmam ser o ponto inicial para a análise estratégica de vantagem competitiva. Para os autores, as atividades organizacionais estão relacionadas aos direcionadores de custos, isto é, fatores que aumentam ou diminuem o custo de uma atividade.

As cinco forças competitivas são afetadas diretamente pela estratégia de liderança no custo total, por exemplo, fatores que levam a uma posição de baixo custo também proporcionam barreiras de entradas em termos de economias de escala e vantagem de custos (Porter, 2004).

No estudo de Costa, Batista e Almeida (2015) é possível verificar a influência destes fatores nas estratégias adotadas por empresas de confecções do mercado brasileiro. Os autores identificaram a migração da estratégia de liderança no custo total para a de diferenciação devido aos concorrentes de outros países (asiáticos) que detinham mão de obra barata, equipamentos de última geração e acesso a diversos mercados. Tais fatores reduzem os custos dos concorrentes, obrigando, neste caso, as organizações brasileiras a adotarem outro posicionamento.

O custo baixo em relação aos concorrentes da indústria torna-se o ponto chave de toda a estratégia, entretanto, para atingir esta liderança de custo quase sempre se exige posições vantajosas da organização como a participação em alta parcela de mercado, acesso favorável às matérias-primas e etc. O uso de equipamentos de ponta, economia nas compras em escala e competição de preços agressivos fazem parte das características de uma organização líder em custo (Porter, 2004).

De outra forma, a **estratégia de diferenciação**, busca o melhor desempenho na indústria em que a organização desenvolve suas atividades, compreendendo em diferenciar os produtos ou serviços oferecidos pela empresa a ponto de ser reconhecida como única no âmbito de toda a indústria (Porter, 2004). Para Ansoff (1990, p. 103) “a capacidade de oferecer produtos que respondam às necessidades específicas de um dado grupo de clientes passou a ser um fator crítico para o sucesso, e a diferenciação de produtos transformou-se em estratégia competitiva importante”.

A diferenciação numa empresa pode estar vinculada à imagem da marca, à tecnologia utilizada, à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, ao atendimento personalizado entre outros fatores. A estratégia de diferenciação também cria posição defensável para as cinco forças competitivas da indústria, pois devido à lealdade dos clientes com a marca, a organização proporciona uma blindagem perante a rivalidade entre os concorrentes e, conseqüentemente, se torna menos sensível aos preços praticados no mercado (Porter, 2004).

Na estratégia de **enfoque** as ações da organização estão voltadas para um determinado grupo comprador, segmento de produtos, mercado geográfico e etc. O objetivo central da estratégia de enfoque é atender muito bem ao alvo determinado pela empresa, e toda a sua política funcional é desenvolvida para este objetivo. A base desta estratégia é que a empresa focada em seu alvo estratégico consegue retornos superiores aos concorrentes que possuem um alvo mais amplo, seja atingindo a diferenciação ou por ter custos mais baixos ao visualizar apenas um único alvo na indústria (Porter, 2004).

No que se refere às defesas contra as forças competitivas da indústria, a estratégia de enfoque possibilita a seleção de metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos, isto é, a organização consegue, por meio do enfoque, selecionar melhor os mercados que pretendem atuar (Porter, 2004). Por fim, o autor menciona que a estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações em relação à parcela total do mercado que pode ser atingida.

Porter (2004) ainda menciona sobre a falta de um foco estratégico, ou seja, uma empresa que adota uma estratégia de meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre. Para o autor, a organização deve adotar medidas para alcançar uma das três estratégias genéricas baseadas nas suas capacidades e limitações.

As estratégias competitivas genéricas são métodos para superar a concorrência de uma indústria e obter retornos acima da média de uma indústria (Porter, 2004). O modelo de indústria de Porter e suas estratégias genéricas são considerados pilares entre as teorias de gestão, pois, possibilita explicar a relação entre concorrentes e mercado (Pulaj & Kume, 2014). Para Ghemawat e Rivkin (2012, p. 59), as estratégias genéricas são atrativas, pois, “as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação, a cultura corporativa, e o estilo de liderança, necessários ao sucesso de uma estratégia de baixo custo, são contrários àqueles necessários a diferenciação”. Brandt (2008) ao comparar o modelo de Porter com outros dois modelos renomados, concluiu que a teoria de Porter conseguiu captar com mais facilidade as nuances do ambiente estudado. Abaixo apresenta-se os motivos que foram levados em consideração para a utilização do modelo de Porter.

- a) O modelo possui grande participação em pesquisas acadêmicas realizadas na área de estratégia.
- b) Existência de grande quantidade de estudos empíricos do modelo realizado em diferentes setores do mercado.
- c) Possibilita a análise estratégica da relação entre empresa e mercado visando à criação da vantagem competitiva.
- d) O modelo se apresenta como ferramenta para análise estratégica da organização e dos concorrentes de uma indústria.

### 2.1.3 Dimensões da Estratégia

As estratégias genéricas envolvem diversas características que possibilitam sua definição. O quadro de estratégias genéricas e dimensões competitivas de Porter fornece uma ferramenta de pesquisa valiosa para classificar as estratégias de todos os concorrentes dentro de uma indústria (Dess & Davis, 1984). As três estratégias genéricas de Porter diferem em dimensões além das funcionais, colocá-las em prática exige diferentes recursos e habilidades, além de arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos (Oliveira, 2004).

Porter (2004) menciona 13 dimensões competitivas que diferenciam as opções estratégicas de uma empresa de uma determinada indústria. Para o autor, cada dimensão pode ser descrita em diferentes níveis de detalhes e outras dimensões podem ser acrescentadas para melhorar a análise das estratégias. Dess e Davis (1984) envolveram altos gerentes organizacionais e especialistas da comunidade acadêmica em busca de métodos competitivos que representassem dimensões para a avaliação de estratégias competitivas, e identificaram 21 dimensões. Oliva, Day e DeSarbo (1987), apresentaram 10 variáveis táticas para análise estratégica empresarial consistente com as estratégias genéricas de Porter. A Figura 6 apresenta algumas das variáveis estratégicas encontradas na literatura.

<b>Porter (1980, 2004)</b>	<b>Dess &amp; Davis (1984)</b>	<b>Oliva, Day &amp; DeSarbo (1987)</b>
1. Especialização 2. Identificação de marcas 3. Política de canal 4. Seleção do canal 5. Qualidade do produto 6. Liderança tecnológica 7. Integração vertical 8. Posição de custo 9. Atendimento 10. Política de preço 11. Alavancagem 12. Relacionamento com a matriz 13. Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões	1. Desenvolvimento de novos produtos 2. O serviço de cliente 3. Eficiência operacional 4. Controle de qualidade 5. Experiência e treinamento de pessoal 6. Níveis de estoque 7. Preços competitivos 8. Variedade de produtos 9. Desenvolvimento dos produtos existentes 10. Identificação da marca 11. Inovação em métodos e técnicas de marketing 12. Controle de canais de distribuição 13. Aquisição de matérias-primas 14. Financiamento externo 15. Atendimento a mercados específicos	1. Qualidade do produto 2. Preço 3. Publicidade 4. Força de vendas 5. Produtividade dos funcionários 6. Processo de produção e distribuição 7. Recebíveis/Receitas 8. Intensidade de capital 9. Integração vertical 10. Tamanho do mercado atingido

Porter (1980, 2004)	Dess & Davis (1984)	Oliva, Day & DeSarbo (1987)
	16. Capacidade para fabricar produtos especializados 17. Produtos de alto valor em segmentos de mercado 18. Publicidade 19. Reputação na indústria 20. Projeção de crescimento de mercado 21. Inovação em processos de fabricação	

Figura 6. Dimensões da estratégia

Fonte: Sintetizada pelo autor, 2016.

O uso das dimensões estratégicas pode ser observado em pesquisas anteriores como a de Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003), Balesdent Filho (2004), Dias e Silva (2007), Baroto, Abdullah e Wan (2012) e Schneider e Silva (2014).

## 2.2 INDICADORES DO SETOR HOTELEIRO

Porter (2004) menciona que as escolhas estratégicas bem aplicadas devem proporcionar retornos acima da média para a organização em relação à indústria na qual desenvolve suas atividades. Se os retornos estiverem superiores aos dos concorrentes, pode-se considerar que a organização está atingindo um desempenho satisfatório em relação à estratégia adotada. Combs, Crook e Shook (2005) apontam para um amplo consenso de que o desempenho é um constructo amplo e multidimensional afetada de forma diferente para diferentes atividades operacionais.

Certo e Peter (1993) defendem que o processo de administração estratégica é composto por cinco etapas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implantação da estratégia organizacional e o controle estratégico. A etapa do controle estratégico concentra na monitoração e avaliação da estratégia para que os resultados aconteçam da forma planejada. Esse controle segue três etapas: a medição do desempenho, a comparação do desempenho medido com os padrões e a ação corretiva para que os eventos planejados se realizem.

A fim de se defenderem das reações do mercado, as organizações devem adotar medições e se compararem continuamente aos concorrentes para alcançar as melhores práticas (Porter, 1996). A avaliação de indicadores organizacionais com base nas escolhas estratégicas

pode ser observada em diversos estudos (Cohen & Silva, 2000; Pinho & Silva, 2001; Peinado & Fernandes, 2012; Costa, Batista & Almeida, 2015).

Na organização hoteleira, a avaliação dos indicadores é importante tanto para os proprietários quanto para os gerentes, e pode ser verificada sob a abordagem quantitativa e a qualitativa. De acordo com Lunkes (2004), o hotel deve criar um quadro de indicadores para utilizar medidas financeiras e não financeiras. Para o autor, as medidas financeiras refletem o sucesso da estratégia escolhida, e as demais medidas determinam o sucesso competitivo da organização. As medidas de desempenho escolhidas pelo hotel vão depender de suas características, como os serviços oferecidos, o ambiente competitivo e a estratégia adotada.

Para Boeger e Yamashita (2006) a elaboração de indicadores é utilizada para facilitar a comparação de dados registrados, a fim de avaliar o desempenho em um determinado momento. Tais dados são úteis quando comparados a um padrão, que pode ser uma base histórica da própria empresa, ou dada dos segmentos do mercado, etc. Conforme a Figura 7, os autores sugerem cinco categorias de indicadores característicos à gestão dos meios de hospedagem:

- a) indicadores de atividades: avalia a eficiência da utilização do patrimônio disponível à administração, e a capacidade de vendas do empreendimento;
- b) indicadores operacionais: analisam a eficiência da operação em maximizar as receitas e manter os gastos baixos;
- c) indicadores econômicos (lucratividade/rentabilidade): são usados para se conhecer a eficácia da administração;
- d) indicadores financeiros: avaliam os resultados financeiros da organização;
- e) indicadores qualitativos: abordam as medidas não financeiras do desempenho, que visam a satisfação do cliente.

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Atividades	Taxa de ocupação
	Média de hóspedes
	Giro de estoque
Operacionais	Composição de vendas
	Diária média
	<i>Revenue per Available Room (RevPar)</i>
Econômicos	Margem de lucro líquido
	Margem de lucro operacional
	Margem de lucro bruto
Financeiros	Retorno sobre ativo total
	Retorno sobre patrimônio líquido
Qualitativos	Satisfação do cliente

Figura 7. Indicadores do setor hoteleiro

Fonte: Sintetizada pelo autor, 2016.

### 2.3 O SETOR DO TURISMO

Conforme citado anteriormente, o setor do turismo influencia diretamente na economia brasileira, os gastos efetuados somente pelos turistas estrangeiros em visita ao Brasil, totalizaram em 2014, US\$ 6914 milhões. Além da força econômica, o turismo se caracteriza como importante atividade de integração sociocultural ao promover intercâmbio de diferentes culturas, com relevantes contribuições na geração de renda e emprego (IBGE, 2011). O setor é composto por um grupo diverso de empresas que viabilizam a oferta de um amplo conjunto de produtos e serviços, este setor envolve agências de viagens, operadoras de turismo, organizadoras de eventos, locadoras de automóveis, meios de hospedagem e etc. (Piscopo, Kniess, Martins & Biancolino, 2015).

De acordo com o Ministério do Turismo (2010) o mercado de turismo brasileiro se apresenta cada vez mais competitivo em função do aumento constante da qualificação da oferta dos produtos turísticos. Segundo o Ministério, o mercado turístico é composto por quatro elementos básicos: (1) demanda, formada por consumidores e potenciais consumidores dos produtos e serviços turísticos, (2) oferta, composta pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidos ativamente no mercado, (3) espaço geográfico, local físico de transações dos serviços e produtos envolvidos, e (4) operadores de mercado, empresas com a função principal de relacionar empresários e consumidores do setor do turismo. Relacionar os produtos turísticos com o mercado em que estão inseridos é etapa essencial para um melhor posicionamento. Ghemawat e Rivkin (2012) comentam que os líderes de mercado normalmente se deparam com grandes tensões entre a administração da estrutura setorial e a melhoria de sua própria posição competitiva.

O Brasil representava em 2015 a 9ª economia turística do mundo. Gerando em torno de 3 milhões de postos de trabalhos em 52 ramos de atividades econômicas, como meios de hospedagem, alimentação, agências de turismo, transportes, entre outros (MTur, 2015). No ano de 2015, Foz do Iguaçu apresentou um índice de competitividade no setor de turismo de 76,3 pontos, enquanto a média dos municípios não capitais e a média nacional ficaram em 53,8 e 60,0 pontos, respectivamente. Esta marca alcançada coloca o município de Foz do Iguaçu no nível quatro de cinco níveis de competitividade possíveis. De acordo com os critérios estabelecidos pelo Ministério do Turismo, o índice de competitividade é a capacidade crescente de o destino gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas com o setor de turismo de

forma sustentável (MTur, 2015). Segundo Gohr (2000), a competitividade reflete nas estratégias adotadas pelas organizações, e está relacionada ao padrão de concorrência do mercado.

Ao referir-se diretamente aos hotéis de Foz do Iguaçu, o município se posiciona entre os dez maiores mercados hoteleiros do país (JLL Hotels & Hospitality Group, 2014). Esta posição foi influenciada por diversos pontos turísticos existentes na cidade, alguns deles considerados referências mundiais, como é o caso do Parque Nacional do Iguaçu com as Cataratas do Iguaçu, considerada Patrimônio Natural da Humanidade, e a Usina Hidroelétrica de ITAIPU, a maior usina hidroelétrica do mundo em geração de energia.

### 2.3.1 Serviços de Meios de Hospedagem

Com o crescimento da competitividade as empresas do setor do turismo estão sendo obrigadas a se adequarem estrategicamente para alcançar retornos acima da média e o sucesso empresarial, principalmente em se tratando de serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que os serviços se encontram no centro das atividades econômicas de qualquer sociedade, e formam o elo essencial entre todos os setores da economia. Como os serviços se diferem dos produtos em suas características, torna-se importante o conhecimento de sua natureza. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apresentam quatro características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade.

- a) Intangibilidade: os serviços são ações e não objetos que podem ser vistos, tocados e experimentados como os bens tangíveis (Zeithaml et al., 2014).
- b) Heterogeneidade: como os serviços são ações executadas normalmente por pessoas, dificilmente eles serão idênticos, existe uma variação na forma de realização que pode estar ligada ao prestador de serviço, ou aos clientes entre outros fatores (Zeithaml et al., 2014).
- c) Simultaneidade: trata do fato de que o consumo e a realização do serviço ocorrem ao mesmo tempo. Dessa forma, o desempenho do serviço está associado às habilidades e o comportamento do prestador. Este contato direto entre cliente e fornecedor possibilita maior flexibilidade no atendimento das expectativas dos clientes (Gianesi & Corrêa, 1996).
- d) Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados, vendidos outro dia ou devolvidos ao prestador de maneira semelhante aos produtos (Zeithaml et al., 2014).

Para Menezes e Cunha (2015) existe um novo tipo de cliente no mercado turístico que é mais consciente do seu papel como consumidor do serviço hoteleiro, mais exigente em suas escolhas e em busca de serviços de qualidade. Boeger e Yamashita (2006) explicam que o contato com o cliente deve não somente atender suas expectativas, mas também que as exceda, antevendo necessidades futuras.

A potencialidade turística do Brasil demanda de uma adequada estrutura para a oferta dos produtos e serviços vinculados ao setor. Dentre as estruturas necessárias estão os meios de hospedagem caracterizados pelas pousadas, motéis, campings, albergues, *flat's* e etc. Estes meios de hospedagem aquecem o mercado turístico e contribuem diretamente para a concorrência da organização hoteleira. Para Gohr e Santos (2010) os hotéis fazem parte da composição do produto turístico oferecendo serviços que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. Do total dos hotéis de Foz do Iguaçu, 76% são de administração familiar e, em geral, são hotéis de pequeno porte com instalações e serviços limitados (JLL Hotels & Hospitality Group, 2014).

Ismail (2006) afirma que devido às diversas características que os hotéis podem assumir como, por exemplo, o porte da infraestrutura, a classificação comercial e o tipo de cliente atendido torna impossível um modelo padrão de organização. Entretanto, o autor descreve um modelo de estrutura organizacional encontrado com frequência entre os hotéis, que tradicionalmente apresentam seis departamentos funcionais principais: hospedagem, alimentos e bebidas, controladoria, recursos humanos, engenharia e manutenção, e vendas, *marketing* e eventos.

Hospedagem: é o departamento vital da organização, onde se encontra a maioria dos serviços de um hotel. O departamento normalmente é composto pelos setores de recepção, reservas ou vendas, auditoria noturna, governança e segurança.

Alimentos e Bebidas: presentes nos hotéis de serviço completo, e são vinculados às atividades da cozinha, restaurantes, bares e ao serviço de quarto. É um departamento que possui pouca interação com os demais.

Controladoria: responsável pela monitoração e administração do dinheiro, possui em suma as responsabilidades sobre contas a receber, contas a pagar, auditoria noturna e créditos. A controladoria trabalha em conjunto com a maioria dos departamentos do hotel em relação a diversos assuntos.

Recursos Humanos: semelhante a qualquer outra organização, os hotéis precisam de um departamento para gerenciar as pessoas. A equipe de recursos humanos realiza as tarefas de pagamento, benefícios, recrutamento e seleção, planos de carreira, treinamentos e etc.

Engenharia e Manutenção: responsável por manter a estrutura física do hotel em boas condições. Visa o efetivo funcionamento das atividades oferecidas pelo estabelecimento.

Vendas, *Marketing* e Eventos: o departamento envolve três setores que afetam diretamente o triângulo de sucesso do hotel, vendas de banquetes e eventos, vendas de grupos e vendas individuais.

Atualmente, o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem contempla os em sete tipos, categorizados entre uma e cinco estrelas, de acordo com a infraestrutura, os serviços ofertados e a sustentabilidade do estabelecimento. O Ministério do Turismo (2010) define os meios de hospedagem como: empreendimentos ou estabelecimentos, destinados a serviços de alojamento temporário, em unidade de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como, outros serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diárias. Os hotéis são estabelecimentos definidos da seguinte forma:

Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança diária (MTur, 2010, p. 6).

O Sistema Brasileiro de Classificação utiliza a simbologia de estrelas para diferenciar as categorias, em todos os tipos de meios de hospedagem. Para os hotéis a classificação vai de uma a cinco estrelas, observando os requisitos vinculados às instalações e aos seus equipamentos (infraestrutura), vinculados à oferta de serviços (serviços) e vinculados às ações de sustentabilidade (sustentabilidade) (MTur, 2010). Em se tratando de meios de hospedagem, a observação da classificação da concorrência presente na indústria se torna imprescindível para o posicionamento estratégico organizacional. A análise da adoção de estratégias focadas na liderança no custo total ou na diferenciação, não fará sentido se basear-se na comparação entre estabelecimentos de uma e cinco estrelas, por exemplo.

### 2.3.2 Categorias de Análise

Baseadas no modelo de Porter, as dimensões estratégicas compreendem em fatores organizacionais, identificados na literatura, que serão observados para a avaliação da estratégia competitiva adotada. Para cada dimensão (categoria de análise), foram elaboradas evidências que representam as ações realizadas pela organização no desenvolvimento de suas atividades e que permitirão identificar a estratégia adotada pela mesma. A Figura 8 resume as variáveis

estratégicas que compõem cada categoria de análise e suas respectivas siglas utilizadas para o estudo. As definições conceituais e as definições operacionais das dimensões da estratégia que foram analisadas neste estudo estão logo abaixo.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Fatores Organizacionais</b>
Posição de Custo	Controle de custo (CONTROLCAST) Elaboração de relatórios de controle (RELCONTROL) Eficiência operacional (EFICOPERA)
Política de Preço	Preços baixos (PRECBAIXO)
Qualidade do Produto	Qualidade superior dos serviços (QUALSERV) Experiência e treinamento de pessoal (FUNCEXP)
Identificação da Marca	Investimento em publicidade e propaganda (INVESTPEP) Força de vendas (FORVENDA)
Liderança Tecnológica	Utilização de novos métodos e tecnologia (NOVMETHOD)
Especialização	Nicho específico de clientes (NICHoesp) Amplitude dos serviços (AMPLISERV) Foco em classe econômica (FOCOSOCIO)

Figura 8. Categorias de análises e seus fatores organizacionais

Fonte: Sintetizada pelo autor, 2016.

### **Posição de Custo**

**Definição Conceitual:** grau em que a organização busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição, por meio de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo. Envolve um controle rígido do custo e instalações em escala eficiente (Porter, 2004). O sistema de custo auxilia no controle e na tomada de decisões do hotel através do fornecimento de dados (Castelli, 1999).

**Definição Operacional:** a caracterização da posição de custo da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação às seguintes afirmações:

- A. Sua empresa possui um controle de custo rígido.
- B. Sua empresa elabora relatórios de controle detalhados e com frequência.
- C. Sua empresa procura a maior eficiência operacional possível (melhor uso de recursos nos processos).

### **Política de Preço**

Definição Conceitual: posição relativa de preço da organização no mercado (Porter, 2004). Refere-se à determinação do preço a ser cobrado pelo serviço prestado, também chamado de política de *pricing* (Caon, 2008).

Definição Operacional: a caracterização da política de preço da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação à seguinte afirmação:

- A. Sua empresa busca praticar preços mais baixos que o da concorrência.

### **Qualidade do Produto**

Definição Conceitual: nível de qualidade do produto em termos de matérias-primas, especificações e características (Porter, 2004). Pode ser representado pela relação dos produtos de baixa qualidade sobre os produtos de qualidade superior (DeSarbo, 1987). O treinamento é visto como um instrumento para melhoria dos indicadores de gestão das unidades organizacionais, uma vez que, visando o alto desempenho, os colaboradores devem apresentar habilidades polivalentes (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2006).

Definição Operacional: a caracterização da qualidade do produto da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação às seguintes afirmações:

- A. Sua empresa busca oferecer serviços/produtos de qualidade superior aos oferecidos pela concorrência.
- B. Sua empresa possui funcionários experientes e desenvolve programas de treinamento de pessoal.

### **Identificação da Marca**

Definição Conceitual: grau em que a organização busca a identificação de sua marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação de marca pode ser alcançada por publicidade, força de vendas ou por diversos outros meios (Porter, 2004). Para a promoção da marca, Kotler (2009) menciona cinco ferramentas de comunicação: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

Definição Operacional: a caracterização da identificação da marca da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação às seguintes afirmações:

- A. Sua empresa realiza investimentos em publicidade e propaganda.

- B. Sua empresa busca investir na força de vendas de seus serviços (Ex.: Agências de viagens e turismo, vendas por telefone, vendas *on line* e etc.).

### **Liderança Tecnológica:**

Definição Conceitual: grau em que ela procura a liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo (Porter, 2004). A tecnologia viabiliza a oferta dos serviços existentes de modo mais acessível, conveniente e produtivo (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

Definição Operacional: a caracterização da especialização da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação à seguinte afirmação:

- A. Sua empresa procura usar novos métodos e tecnologias para criar serviços superiores.

### **Especialização**

Definição Conceitual: grau em que a organização concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvo e os mercados geográficos atendidos (Porter, 2004).

Definição Operacional: a caracterização da especialização da organização foi realizada por meio do grau de concordância do gestor da organização, em relação às seguintes afirmações:

- A. Sua empresa busca atender a um nicho específico de clientes (Ex.: Turistas, Executivos, Profissionais Liberais, Congressistas e etc.).
- B. Sua empresa busca oferecer uma ampla variedade de serviços/produtos para nichos específicos de clientes.
- C. Sua empresa busca oferecer produtos e serviços destinados para público de classe socioeconômica específica.

Da mesma forma, quanto às dimensões das estratégias, os hotéis foram questionados quanto aos indicadores do setor hoteleiro,. A seguir encontram-se as definições conceituais e operacionais dos indicadores utilizados. Com base nos indicadores comparou-se as estratégias adotadas pelas organizações de acordo com os resultados alcançados.

### **Taxa de Ocupação**

Definição Conceitual: divisão do número de unidades habitacionais vendidas pelo número de unidades habitacionais disponíveis no período (Boeger & Yamashita, 2006).

Definição Operacional: a indicação da taxa de ocupação da organização foi realizada por meio da seguinte questão:

A. Qual a taxa de ocupação média do hotel no ano de 2016?

### **Diária Média**

Definição Conceitual: entende-se por diária o preço de hospedagem à utilização do apartamento e dos serviços hoteleiros incluídos (Cândido & Viera, 2003). A diária média é obtida por meio da soma das diárias vendidas e dividida pelo número de apartamentos vendidos (Boeger & Yamashita, 2006).

Definição Operacional: a indicação da diária média da organização foi realizada por meio da seguinte questão:

A. Qual a diária média do hotel no ano de 2016?

### **Satisfação do Cliente**

Definição Conceitual: o grau de satisfação de um hóspede será o resultado da comparação entre suas expectativas e a percepção dos serviços por ele utilizado, hóspedes que possuem suas expectativas atendidas tornam-se satisfeitos (Las Casas, 1999; Caon, 2008). A probabilidade de que um cliente volte a comprar está amplamente relacionada ao nível de satisfação (Kotler, 2009).

Definição Operacional: a indicação do nível de satisfação da organização foi realizada por meio da seguinte questão:

A. Nível de satisfação do cliente (De acordo com o *site* especializado Booking.com)?

Na Figura 9 é possível observar a relação das categorias de análise com as estratégias genéricas de Porter (2004) e os estudos em que foram contempladas. O instrumento de coleta pode ser observado no Apêndice A.

<b>Estratégia</b>	<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>
Liderança no Custo Total	Posição de Custos	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Oliva, Day e DeSarbo (1987), Zahra e Covin (1993), Parnell (2011).
	Política de Preços	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Zahra e Covin (1993), Parnell (2011).

<b>Estratégia</b>	<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>
Diferenciação	Qualidade do Produto	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Oliva, Day e DeSarbo (1987).
	Identificação da Marca	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Oliva, Day e DeSarbo (1987), Zahra e Covin (1993), Parnell (2011).
	Liderança Tecnológica	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Zahra e Covin (1993), Parnell (2011).
Enfoque	Especialização	Porter (1980), Dess e Davis (1984), Oliva, Day e DeSarbo (1987), Zahra e Covin (1993), Parnell (2011).

Figura 9. Relação entre categorias de análise e estratégias genéricas  
Fonte: Sintetizada pelo autor, 2016.

#### 2.4 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

É possível notar a importância do tema do presente estudo ao verificar que várias pesquisas foram realizadas envolvendo em sua problemática a análise da estratégia organizacional, abordando diversos modelos teóricos em diferentes ambientes econômicos, inclusive no setor hoteleiro.

O estudo de Botelho (2007) teve como objetivo avaliar o posicionamento estratégico de instituições do setor financeiro brasileiro e sua relação com o desempenho das mesmas, sob a luz da tipologia estratégica de Porter (1980, 1985). Por meio de dados coletados em demonstrações financeiras e operacionais, o autor criou variáveis que caracterizaram as estratégias competitivas adotadas pelos bancos. Após a identificação das estratégias, verificou-se o desempenho das empresas por meio dos indicadores de Rentabilidade sobre o Ativo, Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido e Margem Líquida. Os resultados encontrados por Botelho (2007) permitiram classificar as estratégias genéricas de acordo com os resultados organizacionais.

No setor de turismo, abordando empresas prestadoras de serviços de hospedagem, Gohr e Santos (2015) pesquisaram as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor hoteleiro de um município do litoral catarinense, com base nos modelos de Miles e Snow (1978)

e Porter (1991). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas e fechadas, observação e análise documental. Identificando as estratégias pelas dimensões de posicionamento e comportamento estratégico, os resultados indicaram a predominância do posicionamento de baixo custo (ações com atenção para redução dos custos organizacionais) e do comportamento prospectivo (ações voltadas para a exploração de novos produtos e mercados).

Ainda na indústria hoteleira e, sob a luz das estratégias genéricas de Porter (1980), Schwarz (2005) analisou as estratégias adotadas por empresas hoteleiras do centro de Florianópolis, SC. No estudo foi observado o macroambiente das empresas, o setor em que operam e seus pontos fortes e fracos, conforme o modelo de Wright, Kroll e Parnell (2000). Para a autora, o setor turístico tem buscado adequar-se a um novo cenário de alta concorrência e exigências. Outros estudos do campo da estratégia envolvendo diferentes teorias e segmentos de negócios podem ser observados na Figura 10 abaixo.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Teoria Base</b>
Silva (2007)	Exame das estratégias adotadas por uma empresa no mercado brasileiro de medição de energia.	Porter (1986)
Schneider & Silva (2014)	Identificar a orientação estratégica do setor de farinha de trigo de uma cooperativa.	Dess & Davis (1984)
Fernandes Junior (2014)	Compreender a adaptação organizacional entre empresas associadas às redes de cooperação.	Miles & Snow (1978)
Gava Neto, Fernandes, Peinado & Santos (2015)	Examinar a relação entre ambiente, estratégias, competências profissionais e desempenho de empresas da indústria de software.	Miles & Snow (1978)

Figura 10. Pesquisas similares

Fonte: Sintetizada pelo autor, 2016.

Silva (2007) focalizou o estudo das forças competitivas presentes no mercado de medição de energia da empresa alvo do seu estudo, o autor demonstrou a importância destes fatores externos e de fatores internos da organização nos processos e nas tomadas de decisões. Em estudo semelhante, Gava Neto et al. (2015) identificaram que fatores como quantidade de recursos, quantidade de variáveis intervenientes e a velocidade das mudanças podem classificar o ambiente organizacional.

Ao avaliar a orientação estratégica de uma cooperativa Schneider e Silva (2014), sob a luz da teoria de Porter (1980), encontraram um posicionamento estratégico ténue entre a estratégia de diferenciação e a estratégia de enfoque, sendo necessário ter em vista as características do mercado em que atua. Observando a teoria de Miles e Snow (1978), Fernandes Junior (2014) também identificou a influência do ambiente nas adaptações estratégicas das empresas de seu estudo, o autor concluiu que há uma influência muito grande de questões ambientais, como políticas e concorrências, no posicionamento estratégico das organizações.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O capítulo três define as abordagens, os métodos e as técnicas que orientaram o desenvolvimento da presente pesquisa. Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (2011) afirmam que ao usar o método científico para investigar ou estudar a natureza, pensa-se cientificamente, ou seja, de forma crítica e reflexiva. Os autores ainda definem método e pesquisa como procedimentos sistemáticos para exposição de fenômenos, abordando a delimitação de problemas, observações e interpretações, fundamentando-se na literatura existente.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória que tem como característica a sondagem de fatos e processos pouco conhecidos. Busca informações de determinado objeto, delimitando o campo de trabalho (Severino, 2013). Devido às características do desenvolvimento do estudo, adotou-se uma abordagem mista, dividida em etapas quantitativa e qualitativa. Com a pesquisa quantitativa pode-se testar teorias objetivas e examinar a relação entre variáveis de procedimentos estatísticos, já a pesquisa qualitativa possibilita o emprego de diferentes estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados (Creswell, 2010).

As informações quantitativas deste estudo estão relacionadas aos questionários aplicados para identificação das ações estratégicas dos empresários. Por outro lado, o uso de entrevistas possibilitou, de forma qualitativa, complementar as informações anteriormente coletadas. A abordagem mista se justifica por atender o propósito da pesquisa, o método quantitativo representa a intenção de garantir precisão dos resultados, evitando distorções de análises e garantindo uma margem de segurança nos dados encontrados, sem distanciar da abordagem qualitativa que é uma forma adequada de entender um fenômeno social (Richardson et al., 2011). A estratégia de investigação quantitativa utilizada foi o levantamento, pois utiliza de apresentação numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma amostra permitindo inferir resultados de uma população (Creswell, 2010).

Complementarmente, a pesquisa qualitativa apresenta diversas características que devem ser observadas para o seu desenvolvimento, no presente estudo utilizou-se do contato direto do pesquisador junto às empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, especialistas e Hotel Alfa

(Godoy, 1995), múltiplas fontes de dados como questionários, entrevistas e documentos (Creswell, 2010) e análise interpretativa das informações com base na teoria das estratégias genéricas de Porter (Denzin & Lincoln, 2006).

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A primeira fase da coleta tem como estratégia de pesquisa o levantamento de corte transversal, tendo em vista a aplicação de questionário junto às empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, nos meses de dezembro de 2016 a março de 2017. Para Roesch (2010), os levantamentos são tipos de pesquisas descritivas usadas frequentemente para verificar atitudes dentro das organizações. A amostra é composta por empresas hoteleiras localizadas no município de Foz do Iguaçu, PR, região de fronteira com os países Argentina e Paraguai, que tem o turismo como parte representativa na economia da cidade. Segundo as informações do Inventário Técnico de Estatísticas Turística da Secretaria Municipal de Turismo (2016), o município conta com 176 estabelecimentos de hospedagem, sendo 113 hotéis que compõem a população alvo desta pesquisa, tendo em vista que o foco do estudo está nas empresas hoteleiras do município de Foz do Iguaçu. Do total de empresas convidadas a participarem do estudo, 55 responderam ao questionário, sendo desses 54 válidos, pois foi identificado duplicidade de resposta de um participante.

Para a coleta dos dados primários, nos meses de dezembro de 2016 a março de 2017, entrou-se em contato com os 113 hotéis com o objetivo de apresentar a pesquisa e estabelecer um primeiro contato com o gerente da organização. Depois de explicadas as intenções da pesquisa, uma mensagem contendo uma breve apresentação do estudo e o instrumento de coleta era encaminhada para o correio eletrônico do gerente dos hotéis. Além das coletas por meio eletrônico, para fomentar o apoio destes empresários à pesquisa, também ocorreram visitas presenciais naqueles hotéis que não foi possível o primeiro contato telefônico. O instrumento é composto por 17 itens divididos em três partes: a primeira parte possui 2 perguntas relacionadas ao porte do hotel, a segunda parte teve 12 afirmações elaboradas com base nas categorias de análise para identificação da estratégia genérica, e a terceira parte possui 3 perguntas sobre indicadores do setor hoteleiro. O questionário e o documento de apresentação da pesquisa podem ser consultados nos Apêndices A e B.

As afirmações do questionário foram distribuídas em uma escala Likert de cinco pontos, que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. No que diz respeito aos

indicadores do setor hoteleiro, utilizou-se a taxa de ocupação média, a diária média e a satisfação do cliente. Devido ao perfil previamente identificado do mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu e visando maior participação dos gestores, as respostas das questões sobre os indicadores de desempenho não eram obrigatórias. Para Richardson et al. (2011), a principal função de um questionário é descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Dentre suas vantagens estão: a obtenção de informações de grande número de participantes simultaneamente, a abrangência de uma ampla área geográfica, relativa uniformidade das medições e a facilidade e rapidez na tabulação dos dados.

Para a segunda fase da pesquisa, em março de 2017, após o levantamento, uma organização foi escolhida para a comparação de sua estratégia com as demais estratégias identificadas no mercado. Por questões estratégicas e particulares, a identificação desta empresa permaneceu em sigilo, sendo denominada para este estudo como Hotel Alfa. Ainda que parte do estudo seja de caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos para esclarecer aspectos da questão estudada. Yin (2001) cita seis fontes de dados distintas: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a coleta de informações para a segunda fase da pesquisa ocorreu a seleção intencional dos participantes, do local e dos materiais que possibilitaram melhor entender o problema e a questão de pesquisa (Creswell, 2010). Para coleta dos dados do Hotel Alfa utilizou-se uma entrevista semiestruturada dividida em quatro partes: características do hotel, cinco forças competitivas de Porter, categorias de análise do estudo e indicadores da hotelaria, que pode ser consultada no Apêndice C. Com o objetivo de complementar os dados da fase quantitativa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com dois especialistas do setor de turismo, contendo três partes: identificação dos especialistas, cinco forças competitivas de Porter e categorias de análise do estudo, conforme Apêndice D. Ambos os especialistas são membros da diretoria do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu (Sindhotéis) e foram consultados devido à vasta experiência na área, inclusive no mercado de Foz do Iguaçu. Para os dados secundários correspondentes ao setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, foram coletados por meio de *websites* eletrônicos de instituições, como a Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu e o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu.

No que se refere aos registros em arquivos, Yin (2001) explica que podem ser encontrados na forma de registro de serviços, registros organizacionais, dados oriundos de levantamentos e registros pessoais. O autor cita, como exemplo, dados de número de clientes atendidos em um determinado tempo e dados de um determinado local. Os dados relacionados

à organização-alvo deste estudo, denominada Hotel Alfa, também foram coletados por meio do acesso ao *website* da empresa.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados da pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira identificou-se as características das empresas hoteleiras participantes e na segunda etapa identificou-se e comparou-se a estratégia do Hotel Alfa com os demais hotéis. Na primeira etapa, de natureza quantitativa, a partir do *software* SPSS 22 verificou-se o coeficiente de correlação de Pearson e o *alpha* de Cronbach. Já os *softwares* Excel 2016 e R 3.3.3 possibilitaram as análises descritivas da pesquisa. Para a identificação das estratégias das empresas participantes, adotou-se a somatória dos valores indicados na escala Likert pelos respondentes (Cooper & Schindler, 2011). Os hotéis foram classificados de acordo com a preponderância das médias das categorias de análise, ou seja, as médias que representam cada estratégia foram observadas e a que apresentou maior valor classificou a empresa.

O coeficiente de correlação de Pearson buscou avaliar a relação entre as variáveis do estudo, este coeficiente varia de +1, passando por 0, até -1, e revela a magnitude e a direção das relações. A direção indica se valores grandes em uma variável estão relacionados a valores grandes em outra, ou seja, dessa forma as duas variáveis possuem relação positiva (Cooper & Schindler, 2011). No que diz respeito ao *alpha* de Cronbach, Cooper e Schindler (2011) indicam que uma medida confiável deve estar de acordo com o grau de resultados consistentes fornecidos. O Alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1 sendo 0,60 a 0,70 seu limite inferior de aceitabilidade (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

Na segunda etapa, de natureza qualitativa, para análise dos dados seguiu-se as proposições teóricas que deram base ao estudo (Yin, 2001). As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, analisadas de acordo com a literatura base do tema. Para Creswell (2010, p. 90), o uso da teoria na pesquisa qualitativa se apresenta como “explicação ampla para o comportamento e as atitudes, e pode ser completada com variáveis, construtos e hipóteses”. A análise dos dados trata-se de um processo de reflexão contínua, conduzido concomitantemente com a coleta de dados, realizando-se interpretações e a redação de relatórios (Creswell, 2010). A Figura 11 ilustra o modelo de pesquisa do presente estudo.

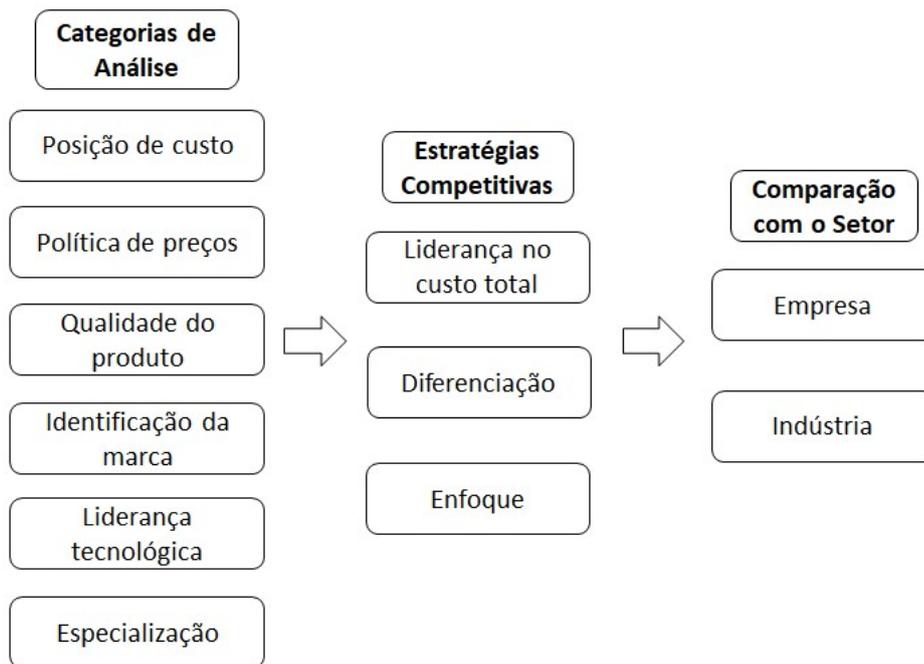


Figura 11. Modelo de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A Figura 11 demonstra o modelo da pesquisa que adotou a abordagem mista de procedimentos metodológicos, possibilitando que a natureza qualitativa da pesquisa complementasse a natureza quantitativa e vice e versa. Na Figura 12 apresenta-se a matriz de amarração metodológica para demonstrar de forma sintética os objetivos, a coleta e a análise dos dados da pesquisa.

Comparar o posicionamento estratégico do Hotel Alfa com o posicionamento estratégico do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu	a) Identificar as estratégias adotadas pelas empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, PR, com base nas estratégias genéricas de Michael E. Porter (1980).	Levantamento por meio de aplicação de questionários enviados por e-mail e pessoalmente.	Análise quantitativa por meio dos softwares SPSS 22, Excel 2016 e R 3.3.3.
	b) Descrever a estratégia adotada pelo Hotel Alfa com base nas estratégias genéricas de Michael E. Porter (1980).	Aplicação de questionários e entrevista semiestruturada junto ao gestor da empresa.	Análise qualitativa com base nas proposições teóricas do estudo (Yin, 2001).

	c) Analisar a estratégia genérica adotada pelo Hotel Alfa em comparação ao setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR.	Análise de questionários e entrevistas aplicadas junto às empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, o Hotel Alfa e especialistas da área de turismo.	Análise qualitativa com base nas proposições teóricas do estudo (Yin, 2001).
--	--	--	--

Figura 12. Matriz de amarração método lógica da pesquisa  
 Fonte: Sintetizada pelo autor, 2017

### 3.4 CONTEXTO DA PESQUISA

Mundialmente conhecida pelos seus atrativos turísticos, Foz do Iguaçu possui o turismo como parte representativa de sua economia. A cidade possui uma área total de 617,71 km<sup>2</sup> e uma população de 263.647. Entre estabelecimentos de meios de hospedagem independentes, familiares e até grandes redes, 113 enquadram-se como hotéis e estão divididos em categorias classificadas em econômicos a luxuosos (SMTU, 2014).

A organização selecionada para o presente estudo é considerada uma pequena empresa, de administração familiar, prestadora de serviços de hospedagem. Atua no setor turístico de Foz do Iguaçu, no Paraná, por pouco mais de cinco anos e se classifica como um hotel categoria três estrelas, de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Seu quadro de funcionário possui 30 (trinta) colaboradores distribuídos na seguinte estrutura organizacional: recepção, governança, manutenção, panificação, restaurante, gerência financeira, gerência geral e diretoria. A escolha da organização se deu também pela acessibilidade e disponibilidade do gestor em participar da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações coletadas, este capítulo apresenta os resultados obtidos em relação às características estratégicas do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu (participantes da pesquisa), as características estratégicas do Hotel Alfa e a comparação entre a empresa e o mercado.

### 4.1 O SETOR HOTELEIRO

Devido a sua grande extensão territorial e sua riqueza natural, o Brasil se torna opção turística tanto para a população brasileira como para visitantes estrangeiros. No ano de 2015 as chegadas internacionais no país atingiram o patamar de 1,184 bilhão de turistas, estabelecendo um nível recorde (Fundação Getúlio Vargas; Ministério do Turismo, 2016). Quanto aos gastos efetuados por turistas estrangeiros no Brasil, a receita cambial de 2015 somou US\$ 5844 milhões (Fundação Getúlio Vargas; Ministério do Turismo, 2016), esses gastos fortalecem os serviços turísticos ofertados no país.

O setor de serviços corresponde a 62% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016). Somente o turismo movimentou cerca de R\$ 492 bilhões no Brasil em 2014 entre atividades diretas, indiretas e induzidas (Ministério do Turismo, 2015). Observando os diversos ramos do turismo, apenas três apresentaram saldos positivos de faturamento em 2015: locadoras de automóveis, operadoras de turismo e meios de hospedagem (Fundação Getulio Vargas; Ministério do Turismo, 2016).

Na esfera estadual, a atividade turística gerou em 2011 uma receita de US\$ 3,8 bilhões (Secretaria de Estado do Turismo, 2012a). Quanto aos meios de hospedagem, os hotéis em 2012 destacavam-se como a categoria de hospedagem mais significativa do estado, representando 70,2% dos cadastros (Secretaria de Estado do Turismo, 2012b). Entre os diversos atrativos turísticos do Paraná, encontra-se a cidade de Foz do Iguaçu que contempla dois dos mais importantes atrativos do estado, o Parque Nacional do Iguaçu e a Usina Hidrelétrica de Itaipu. A Figura 13 mostra a representatividade dos pontos turísticos de Foz do Iguaçu em relação ao Paraná.

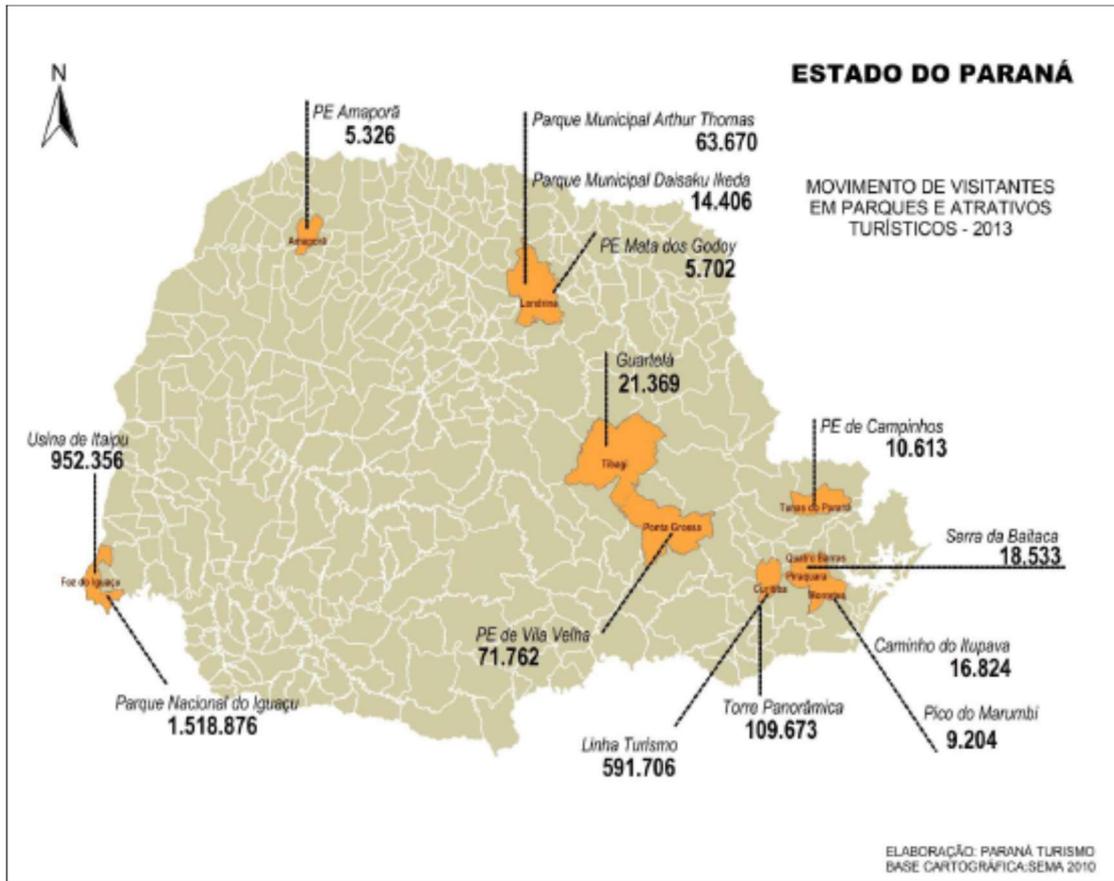


Figura 13. Movimentos de visitantes no Paraná  
Fonte: Paraná Turismo, 2014, p. 9.

A cidade de Foz do Iguaçu possui seu desenvolvimento distribuído por quatro ciclos econômicos importantes, atualmente o município vive o ciclo de exportação, turismo de compras, comércio e eventos (Secretaria Municipal de Turismo, 2014).

Especificamente sobre os meios de hospedagem, Foz do Iguaçu conta com 176 estabelecimentos de hospedagem, desses, 113 empresas são do ramo de hotelaria que totalizam 24.151 leitos disponíveis (Secretaria Municipal de Turismo, 2016). Considerando que o estado do Paraná possui ao todo 435 meios de hospedagem (Ministério do Turismo, 2016), somente os hotéis de Foz do Iguaçu representam aproximadamente 26% desses meios.

De acordo com a Secretaria Municipal de Turismo (SMTU), no ano de 2012 a cidade teve um fluxo de 2.051.481 turistas. Daqueles que pernoveram, 64,4% preferiram os hotéis como meios de hospedagem (SMTU, 2016). A Figura 14 ilustra os meios de hospedagem utilizados.

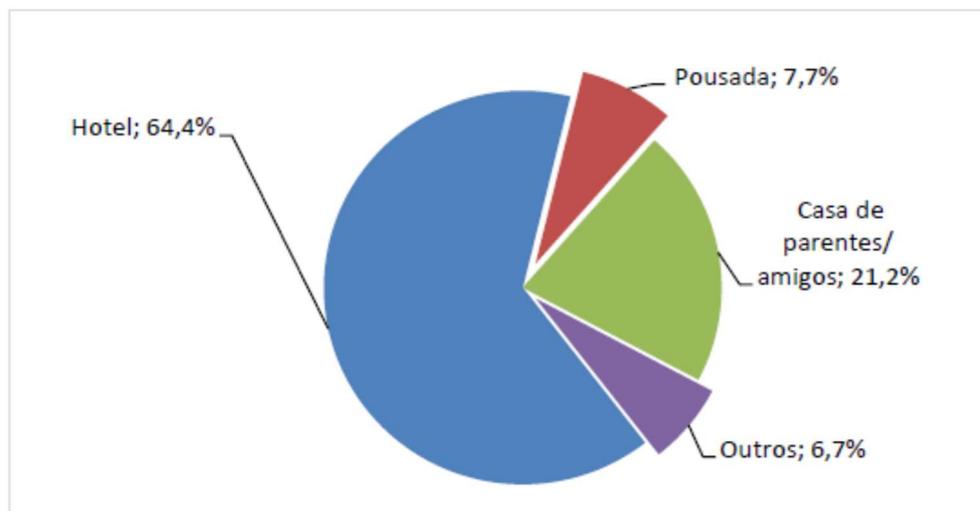


Figura 14. Meio de hospedagem utilizado em Foz do Iguaçu  
Fonte: SMTU/SETU, 2012, p. 18.

Ainda na pesquisa realizada em 2012, a percepção dos visitantes em relação à infraestrutura da cidade foi avaliada. No quesito “serviços do hotel”, 48% dos entrevistados avaliaram como bom, e 38,3% como ótimo. Apenas 2,6% avaliaram como ruim os serviços hoteleiros. Entre as sugestões dos turistas apareceram comentários quanto à necessidade de um número maior de hotéis e a prática de preços mais acessíveis (SMTU; SETU, 2012).

No último levantamento realizado pela Secretaria Municipal de Turismo (2014), o setor hoteleiro foi dividido em quatro categorias de hotéis com base no valor de suas diárias, as categorias são: econômica, turístico, superior e luxo. A quantidade destes estabelecimentos pode ser visto na Figura 15.

Meios de Hospedagem	
Estabelecimentos – Hotéis	Quantidade
Categoria Luxo – Diárias a partir de R\$ 371,00	09
Categoria Superior – Diárias de R\$ 161,00 a R\$ 370,00	36
Categoria Turístico – Diárias de R\$ 81,00 a R\$ 160,00	56
Categoria Econômico – Diárias até R\$ 80,00	12
<b>Total</b>	<b>113</b>

Figura 15. Quantidade de hotéis em Foz do Iguaçu  
Fonte: SMTU, 2014, p. 204.

Referente à taxa de ocupação dos hotéis de Foz do Iguaçu, desde 2008 o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu (Sindhotéis) passou a avaliar a ocupação hoteleira do município. Considerando as cinco categorias, o setor hoteleiro apresentou uma taxa de ocupação média de 54,7% em 2015 (Sindhotéis, 2015). Em 2016 a taxa

de ocupação média fechou em 53,2%, conforme pode ser observado na Figura 16, a qual apresenta informações do último relatório emitido.

COMPARATIVO MENSAL (%)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
5 Estrelas - Luxo	68,0	61,7	52,7	41,8	35,2	34,6	62,2	51,4	50,5	58,4	59,6	55,0	52,6
4 Estrelas - Superior	81,9	68,7	57,7	48,7	46,4	45,6	66,4	55,4	60,0	57,7	60,0	64,9	59,5
3 Estrelas - Turístico	68,8	51,4	43,9	45,9	48,9	47,5	72,1	56,3	56,3	57,9	61,7	61,5	56,0
2 Estrelas - Econômico	61,2	44,8	39,1	37,8	36,3	36,1	67,5	46,8	46,2	45,8	52,9	24,3	44,9
Pousadas e Albergues	71,8	57,8	43,3	42,8	43,0	43,5	66,7	52,2	49,2	55,1	57,6	55,9	53,2

Figura 16. Taxa de ocupação de Foz do Iguaçu

Fonte: Sindhotéis, 2016.

Nota-se que o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu é oportuno para os serviços de hospedagem, devido ao seu grande fluxo de visitantes e, também, representativo, tendo em vista sua capacidade de oferta e o grau de satisfação de seus turistas. Diante de um mercado competitivo como este, percebe-se que a existência da visão estratégica nestas organizações contribui para a criação de vantagens competitivas e para o sucesso empresarial. A própria competição no setor foi apontada em 2016 como um dos principais fatores limitadores do crescimento do faturamento do setor de turismo brasileiro (Ministério do Turismo; Fundação Getúlio Vargas, 2016).

#### 4.2 EMPRESAS HOTELEIRAS PARTICIPANTES DE FOZ DO IGUAÇU

Analisando o cenário municipal com base nas informações coletadas por meio do questionário aplicado, verificou-se que 12 hotéis respondentes estão classificados como categoria duas estrelas, 27 enquadram-se na categoria três estrelas, 13 na categoria quatro estrelas e 2 na categoria cinco estrelas, conforme apresentado na Figura 17. Não houve respostas de estabelecimentos classificados na categoria de uma estrela na pesquisa.

Categoria	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
2	12	22,2%	22,2%
3	27	50,0%	72,2%
4	13	24,1%	96,3%
5	2	3,7%	100,0%
Total	54	100,0%	

Figura 17. Categorias dos hotéis participantes

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O grupo de hotéis respondentes se apresentou diversificado em relação às suas características. Quanto ao número de funcionários empregados, verificou-se desde hotéis com 6 funcionários até grandes estabelecimentos com um quadro de 400 funcionários. Considerando a classificação de porte de empresa por número de funcionários do Sebrae (2013), aproximadamente 11% dos hotéis respondentes são microempresas (com até 9 funcionários), 58% são pequena empresa (de 10 a 49 funcionários), 24% são média empresa (de 50 a 99 funcionários) e 7% são consideradas grandes empresas (acima de 100 funcionários). Esta predominância de pequenas empresas no setor hoteleiro pode ser observada também em outros estudos (Machado, Machado & Holanda, 2007; Gohr & Santos, 2010; Júnior, Costa & Hoffmann, 2016). A Figura 18 mostra a predominância das empresas de pequeno porte.

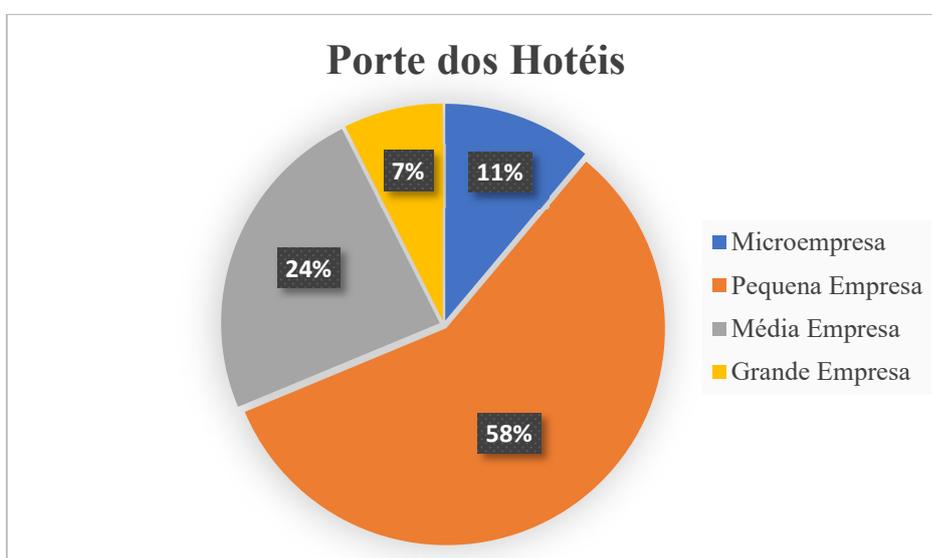


Figura 18. Porte dos hotéis investigados  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

#### 4.2.1 Taxa de Ocupação

A taxa de ocupação é um indicador de desempenho que relaciona a quantidade de quartos ocupados com a quantidade de quartos disponíveis de um hotel. Siqueira (2014) identificou em sua pesquisa que a taxa de ocupação é um dos indicadores de desempenho mais utilizados por gestores hoteleiros, utilizado em 94% das empresas pesquisadas.

Em comparação à pesquisa realizada pelo sindicato dos hotéis da cidade, percebe-se que a ocupação identificada no estudo ficou acima da média, que em 2016 ficou em 53,2%. A taxa de ocupação por categoria de hotel é apresentada na Figura 19, na qual os hotéis de categoria duas e três estrelas apresentaram uma ocupação de aproximadamente 57% e 63%,

respectivamente, e as categorias quatro e cinco estrelas 71% e 69%, respectivamente. Deve-se levar em consideração que a coleta das informações se deu nos meses de dezembro de 2016 a março de 2017, período considerado de alta temporada e que pode ter influenciado nas respostas dos gestores. Para Boaria e Anjos (2014), a forte sazonalidade do município de Foz do Iguaçu com reduções nas vendas compreendem os meses de abril a junho.

Categoria	Mínimo	Máximo	Média
2	15%	80%	57%
3	30%	86%	63%
4	55%	79%	71%
5	52%	70%	69%

Figura 19. Taxa de ocupação por categoria

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

#### 4.2.2 Diária Média

A diária média é um indicador de desempenho financeiro calculado por meio da divisão da receita líquida de hospedagem do hotel sobre a quantidade de quartos ocupados. Ao todo, os hotéis respondentes apresentaram uma diária média de R\$ 161,34, em comparação com a diária média nacional de 2016 que foi R\$ 236,51 (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, 2016), os hotéis participantes da pesquisa estão 31,8% menor. A Figura 20 apresenta o valor das diárias médias praticadas pelos hotéis pesquisados.

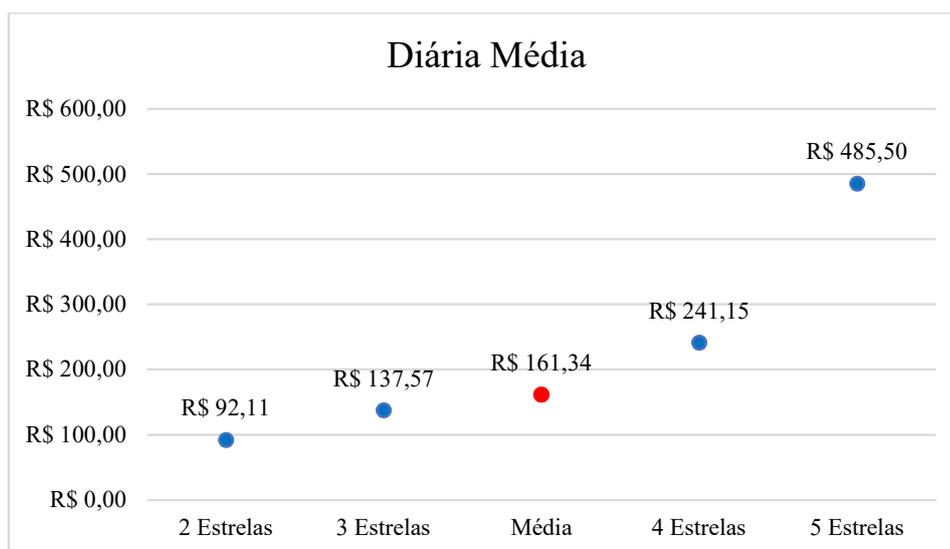


Figura 20. Comparação diária média dos hotéis investigados

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A média baixa das empresas pesquisadas pode estar relacionada ao fato de que o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu possui 60% de seus hotéis enquadrados como estabelecimentos de categoria econômico e turísticos, ou seja, aqueles que praticam diárias de até R\$ 160,00 (SMTU, 2014), são nestas categorias que se encontram os hotéis duas e três estrelas. Na pesquisa de Jones Lang LaSalle Hotels – JLL (2014), contratada pelo Sindhotéis para analisar o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu, já havia sido identificado a influência da grande quantidade de hotéis super-econômicos e econômicos no setor. Naquele momento a consultoria identificou uma diária média de R\$ 146,00 (JLL, 2014).

#### 4.2.3 Satisfação do Cliente

No instrumento de coleta aplicado foi solicitado aos gestores que indicassem o grau de satisfação de seus clientes com base no *website* especializado no segmento turístico booking.com. Os respondentes deveriam mencionar o nível de satisfação avaliado pelos consumidores em relação a sua empresa, do total dos participantes, 87% indicaram sua pontuação. *Websites* deste gênero já fizeram parte dos objetivos de diversos estudos (Limbeger, Meira, Añaña & Sohn, 2016; Feger, Souza Junior & Gândara, 2016; Silva & Gândara, 2016) e, para Petry, Pickler e Tomelin (2016), o booking.com se destaca entre as líderes em informação relacionada à hospedagem no mundo.

Todo estabelecimento cadastrado no Booking.com possui uma nota estabelecida de acordo com a avaliação dos clientes que utilizaram o serviço de hospedagem do empreendimento. As notas vão de 0 a 10 e suas classificações podem ser observadas na Figura 21.

Avaliação	Classificação
0,0 a 6,9	Sem classificação
7,0 a 7,9	Bom
8,0 a 8,5	Muito bom
8,6 a 8,9	Fabuloso
9,0 a 9,4	Fantástico
9,5 a 10,0	Excepcional

Figura 21. Classificação do Booking.com

Fonte: Booking.com, 2017.

Percebe-se que a satisfação dos clientes em relação aos serviços de hotelaria de Foz do Iguaçu atinge níveis satisfatórios, conforme observado na Figura 22, as categorias de duas, três,

quatro e cinco estrelas apresentaram a avaliação média de 8,0; 8,2; 8,4 e 8,2 respectivamente, ou seja, todas as categorias estão classificadas como “muito bom”, conforme declarado pelos respondentes utilizando os critérios do *website*. Para Cruz (2012), o Booking.com possui capacidade para explicar a satisfação dos clientes.

Categoria	Mínimo	Máximo	Média
2	7,3	8,6	8,0
3	7,5	8,9	8,2
4	7,8	8,8	8,4
5	8,0	8,3	8,2

Figura 22. Satisfação do cliente  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

#### 4.2.4 Estratégias Competitivas

As estratégias competitivas adotadas pelas organizações foram identificadas por meio da avaliação de 12 categorias de análise dispostas em dimensões apresentadas no item categoria de análise deste estudo. Primeiramente, verificou-se a associação destas categorias com o objetivo de identificar a correlação existente entre elas. Para esta verificação, utilizou-se o coeficiente de correção de Pearson, como demonstrado na Figura 23. Conforme citado anteriormente, o coeficiente de correlação pode variar de +1, passando por 0, até -1, e revela a magnitude e a direção das relações (Cooper & Schindler, 2011).

	CONTROLCUST	RELCONTROL	EFICOPERA	PRECBAIXO	QUALSERV	FUNCEXP	INVESTPEP	FORVENDA	NOVMETOD	NICHoesp	AMPLISERV	FOCOSOCIO
** $p < 0,01$												
* $p < 0,05$												
CONTROLCUST	1											
RELCONTROL	,799**	1										
EFICOPERA	,613**	,540**	1									
PRECBAIXO	-,210	-,231	-,177	1								
QUALSERV	,164	,105	,352**	-,069	1							
FUNCEXP	,504**	,483**	,603**	-,258	,359**	1						
INVESTPEP	,518**	,435**	,617**	-,143	,310**	,591**	1					
FORVENDA	,475**	,457**	,435**	-,345*	,118	,596**	,483**	1				
NOVMETOD	,273*	,195	,335*	-,063	,462**	,542**	,357**	,352**	1			
NICHoesp	,254	,156	,431*	,183	,315*	,314*	,265	,370**	,494**	1		
AMPLISERV	,374**	,269*	,461**	,072	,275*	,389**	,579**	,142	,356**	,365**	1	
FOCOSOCIO	,092	,049	,451**	-,035	,433**	,352**	,406**	,266	,547**	,614**	,390**	1

Figura 23. Correlação de Pearson  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Por meio da correlação Pearson foi possível observar relações significativas (Cohen, 1988) entre algumas variáveis, como foi o caso das variáveis que representam a estratégia de

liderança no custo total (CONTROLCUST, RELCONTROL, EFICOPERA), indicando que a adoção de uma variável pela empresa está relacionada às demais. Quanto às variáveis relacionadas à estratégia de diferenciação (QUALSERV, FUNCEXP, INVESTPEP, FORVENDA, NOVMETOD), também apresentaram relações conforme esperado, mesmo que não tão fortes, possuem mesma direção. A variável que representa a prática de preços baixos (PRECBAIXO) se destacou por apresentar relação negativa, embora não significativa, com as demais variáveis que compõem a estratégia ligada a custos, contrariando a literatura das estratégias genéricas de Porter.

Este resultado pode estar relacionado a não compreensão plena do modelo proposto por Porter por parte dos gestores e pela forma como estes gestores precificam seus serviços de hospedagem. No método de formação de preços com base nos concorrentes é comum a prática de imitação de preços (Kotler & Keller, 2012), principalmente naqueles meios de hospedagem independentes que não são considerados integrantes de redes hoteleiras (Santos & Flores, 2017).

Buscando avaliar a confiabilidade do instrumento, aplicou-se a análise do *Alpha* de Cronbach. Para a dimensão da estratégia de enfoque o *Alpha* foi de 0,716. Na dimensão da estratégia de diferenciação o *Alpha* apresentado foi de 0,722. Para a dimensão composta pelas variáveis da estratégia de liderança no custo total, o *Alpha* foi de 0,566. Mesmo sendo um valor abaixo de 0,60, conforme destaca Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), o valor de *Alpha* é susceptível à quantidade de variáveis presentes, assim, conforme estudo de Vicente, Bertolini e Ribeiro (2015), optou-se em manter esta dimensão das demais análises.

Na Figura 24 são apresentados os resultados alcançados a partir dos questionários aplicados. Tendo em vista a utilização de uma escala Likert na pesquisa, considerou-se como prática operacional da empresa aquelas variáveis que obtiveram respostas acima do valor 3, e considerou-se atividades não praticadas aquelas com valores menores de 3, desta forma, determinou-se o valor 3 como ponto de neutralidade.

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
CONTROLCUST	1 (1,9%)	7 (13,0%)	11 (20,4%)	22 (40,7%)	13 (24,1%)
RELCONTROL	4 (7,4%)	8 (14,8%)	9 (16,7%)	18 (33,3%)	15 (27,8%)
EFICOPERA	1 (1,9%)	5 (9,3%)	6 (11,1%)	21 (38,9%)	21 (38,9%)
PRECBAIXO	3 (5,6%)	7 (13,0%)	26 (48,1%)	13 (24,1%)	5 (9,3%)
QUALSERV	0 (0,0%)	1 (1,9%)	11 (20,4%)	32 (59,3%)	10 (18,5%)
FUNCEXP	3 (5,6%)	14 (25,9%)	10 (18,5%)	16 (29,6%)	11 (20,4%)
INVESTPEP	3 (5,6%)	7 (13,0%)	9 (16,7%)	22 (40,7%)	13 (24,1%)
FORVENDA	0 (0,0%)	2 (3,7%)	9 (16,7%)	17 (31,5%)	26 (48,1%)

NOVMETOD	2 (3,7%)	8 (14,8%)	10 (18,5%)	20 (37,0%)	14 (25,9%)
NICHOESP	3 (5,6%)	10 (18,5%)	13 (24,1%)	18 (33,3%)	10 (18,5%)
AMPLISERV	2 (3,7%)	11 (20,4%)	19 (35,2%)	13 (24,1%)	9 (16,7%)
FOCOSOCIO	2 (3,7%)	13 (24,1%)	12 (22,2%)	21 (38,9%)	6 (11,1%)
	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	
CONTROLCAST	4,00	4,00	3,72	1,04	
RELCONTROL	4,00	4,00	3,59	1,25	
EFICOPERA	4,00	4,00	4,04	1,03	
PRECBAIXO	3,00	3,00	3,19	0,97	
QUALSERV	4,00	4,00	3,94	0,68	
FUNCEXP	4,00	3,50	3,33	1,23	
INVESTPEP	4,00	4,00	3,65	1,15	
FORVENDA	5,00	4,00	4,24	0,87	
NOVMETOD	4,00	4,00	3,67	1,13	
NICHOESP	4,00	4,00	3,41	1,16	
AMPLISERV	3,00	3,00	3,30	1,09	
FOCOSOCIO	4,00	3,50	3,30	1,08	

Figura 24. Frequência da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Através da análise das frequências absolutas e das frequências relativas, algumas variáveis se destacaram diante das demais. Em relação à estratégia de liderança no custo total, a EFICOPERA apresentou estar presente nas atividades de aproximadamente 78% dos respondentes e sua média geral foi de 4,04, umas das maiores encontradas. Novamente houve destaque para a prática de preços baixos em relação aos concorrentes (PRECBAIXO), conforme a Figura 24, cerca de 48% dos participantes não discordam e nem concordam com tal afirmação e apenas 33,4% consideram possuir uma tarifa mais acessível que seus concorrentes, indicando uma prática de preços equilibrada ou semelhante no mercado. Os dados encontrados corroboram com os estudos de Santos e Flores (2017), nos quais os autores verificaram que não somente os custos influenciam na formação de preços no setor de hotelaria, dentre eles se destacaram o método de fixação de preços com base nos preços dos concorrentes e o método de fixação de preços com base na intuição do gestor, utilizados por mais de 50% dos hotéis pesquisados.

A baixa aderência à prática de preços baixos também pode ser observada na Figura 24, os valores de moda, mediana e média foram os menores encontrados e o seu desvio padrão também foi o menor apresentado, indicando menor variação das respostas. As demais variáveis ligadas a custos apareceram em mais de 60% dos hotéis. A visão de controle de custos na administração dos hotéis pode estar relacionada às características dos serviços e a grande competitividade do município. Segundo Pompermayer (1999), quanto mais intensa a

competição em que uma empresa estiver submetida, mais importante se tornam os instrumentos de gestão que permitam conhecer seus custos.

Quanto às variáveis relacionadas à estratégia de diferenciação duas delas tiveram maior destaque, a FORVENDA e a QUALSERV, as quais são observadas por cerca de 80% e 78% dos gestores, respectivamente. Estes dados convergem com os resultados encontrados por Gohr e Santos (2010), a qualidade na prestação de serviços foi considerada como fator de sucesso por 90% dos hotéis participantes de sua pesquisa. Salienta-se que das variáveis que compõem a estratégia de diferenciação a que obteve menor representatividade foi a variável ligada à experiência e aos programas de treinamentos dos hotéis, presente em 50% da amostra. As demais ficaram acima de 60%. Um baixo nível de desenvolvimento de colaboradores é preocupante para o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu. Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) constataram em sua pesquisa que as capacidades organizacionais de mudança e de capital intelectual, que estão ligadas à inovação, melhoria contínua e competência dos funcionários exercem influência positiva no desempenho organizacional de meios de hospedagem.

Por fim, as frequências das variáveis relacionadas à estratégia de enfoque foram as que apresentaram menores relações com as atividades desempenhadas pelos hotéis. A existência de serviços voltados para nichos específicos de clientes (NICHoesp) e para público de um determinado poder socioeconômico (FOCOSOCIO) foi identificada em 51,8% e 50% dos respondentes. Em destaque, encontra-se a variável AMPLISERV que apresentou 35,2% das respostas na região de neutralidade da escala e 40,8% acima dela.

Duarte e Silva (2015) comparam as diferenças entre as empresas hoteleiras familiares e os hotéis de rede, e identificaram específicos padrões de qualidade, boas práticas e controle em todos os aspectos nas empresas de redes. Tendo em vista a quantidade de micro e pequenas empresas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, possivelmente, esta característica do mercado justifica os achados da presente pesquisa. Um exemplo pode ser observado nas ações de qualificação profissional dos recursos humanos dos hotéis, conforme identificado por Duarte e Silva (2015). Nas grandes redes, normalmente, este processo já está implantando na gestão da organização, diferentemente das empresas familiares que investem menos nestes aspectos.

Analisando os valores indicados na escala Likert pelos respondentes foram identificadas as estratégias presentes nas organizações participantes. A frequência das estratégias competitivas adotadas por categoria de hotel está apresentada na Figura 25.

<b>Categoria</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Frequência</b>
2 Estrelas	Liderança no Custo Total	42%

	Diferenciação	33%
	Enfoque	25%
3 Estrelas	Liderança no Custo Total	22%
	Diferenciação	52%
	Enfoque	26%
4 Estrelas	Liderança no Custo Total	23%
	Diferenciação	62%
	Enfoque	8%
	Meio Termo	8%
5 Estrelas	Diferenciação	50%
	Enfoque	50%

Figura 25. Estratégias competitivas dos participantes  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A categoria de duas estrelas possui 42% de seus hotéis utilizando a estratégia de liderança no custo total, seguido da estratégia de diferenciação com 33% e, por último, a estratégia de enfoque, presente em 25% das empresas. Este cenário corrobora com as observações de Duarte e Silva (2015), que verificaram que pequenas empresas e familiares acabam não priorizando a qualidade de seus serviços ao focarem no controle de seus gastos.

Para a categoria de três estrelas houve destaque para a estratégia de diferenciação, adotada por 52% dos hotéis. Na segunda posição encontra-se a estratégia de enfoque com 26% e a menos utilizada foi a liderança no custo total, com 22%. Dessa forma, percebe-se dentro da amostra da pesquisa uma categoria três estrelas com práticas voltadas à qualidade dos serviços, investimentos para identificação de sua marca e na busca por novos métodos e tecnologias para criar seus serviços. Esse achado contribui com os estudos de Menezes e Cunha (2015), que identificaram a estratégia de diferenciação como a mais completa para atingir uma vantagem competitiva no setor hoteleiro.

Para os participantes que se enquadraram na categoria de quatro estrelas, novamente a estratégia de diferenciação aparece com maior frequência, sendo adotada por 62% das empresas. A estratégia de liderança no custo total aparece em 23% dos hotéis e a de enfoque em apenas 8%. Nesta categoria, 8% dos participantes apresentaram a estratégia de meio termo, para Porter (1980), o meio termo não se trata de uma escolha estratégica, e sim, a falta de definição de uma. Estudos anteriores já demonstraram a existência de empresas que adotam um tipo de estratégia híbrida ou de meio-termo (Balesdent Filho, 2004; Gohr & Santos, 2010; Schneider & Silva, 2014; Batista, Lisboa, Augusto & Almeida, 2016). Para Gohr e Santos

(2010) as empresas hoteleiras adotam ações estratégicas diversas como meio para se manterem vivas no mercado em que atua.

Por fim, os hotéis cinco estrelas participantes do estudo apresentaram a seguinte configuração, 50% adotam a estratégia de diferenciação e 50% adotam a estratégia de enfoque para atuarem no mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu. No geral, o cenário hoteleiro dos participantes da pesquisa é de uma competição hoteleira, sendo 50% destas empresas adotando a estratégia de diferenciação, 26% a estratégia de liderança no custo total, 22% a estratégia de enfoque e, por fim, identificou-se a presença de um caso com uma orientação estratégica de meio termo. Ao pesquisar sobre as estratégias competitivas no setor hoteleiro de um município de Santa Catarina, Gohr e Santos (2010) encontraram resultado semelhante, cerca de 54% dos hotéis de sua pesquisa adotavam a estratégia de diferenciação para se manterem no mercado. A Figura 26 apresenta a tendência das variáveis diante da escala Likert aplicada.

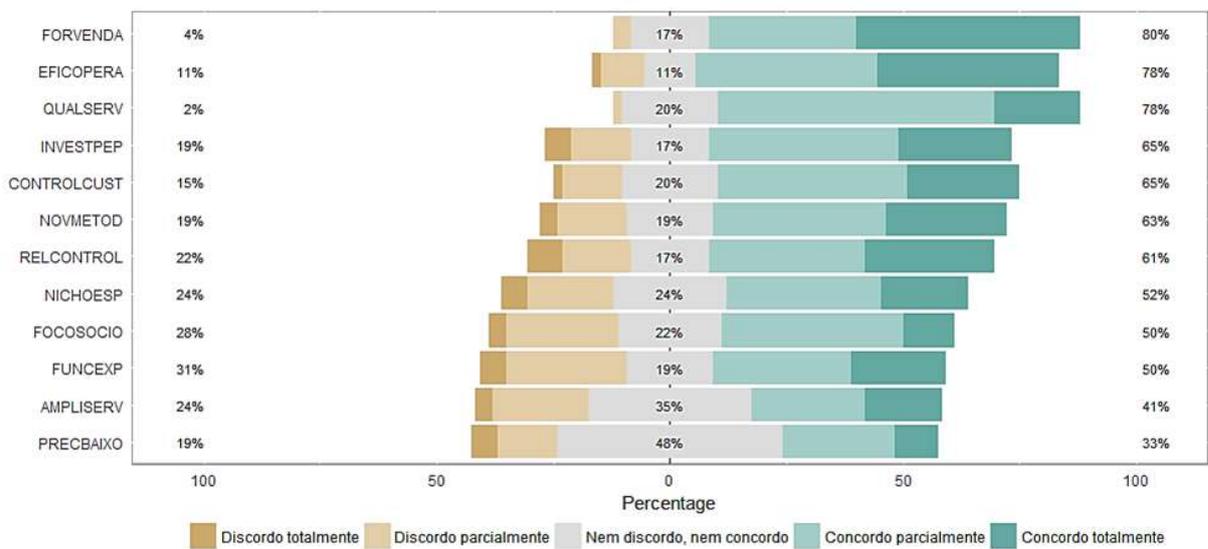


Figura 26. Tendência das variáveis estratégicas  
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A porcentagem indicada no eixo central da figura representa as empresas hoteleiras que se encontram no ponto de neutralidade da escala Likert. Ao lado esquerdo estão as empresas que discordaram das afirmativas apresentadas no questionário, e ao lado direito aquelas que concordaram com tais afirmativas. Corroborando com os dados anteriores, na figura é possível observar a representatividade das variáveis FORVENDA e QUALSERV que apresentaram discordância em apenas 4% e 2% dos participantes. A figura ilustra claramente a baixa aderência à variável de preços baixos que obteve 48% dos participantes na zona de neutralidade e 19% em discordância, indicando uma possível prática de preços equilibrada entre os concorrentes. A variável que trata da experiência e dos programas de treinamentos dos

funcionários não é praticada em 31% dos participantes, além de 19% ficarem na região neutra da escala.

Embora a tendência para estratégia de diferenciação, as empresas participantes aparentam estar ligadas a todas as variáveis discutidas neste estudo, mesmo que em graus diferentes. Esta observação corrobora com os achados de Batista *et al.* (2016), os autores encontraram em sua pesquisa o uso de uma estratégia do tipo híbrida, ou seja, uma inter-relação entre estratégias, entretanto, a que apresentou impacto positivo no desempenho foi a de diferenciação. Para Baroto, Abdullah e Wan (2012) a adoção de mais de uma estratégia simultaneamente já é comum em grandes empresas, e afirmam em sua pesquisa que o uso de estratégias híbridas é comum em empresas do mundo todo.

### 4.3 VISÃO DOS ESPECIALISTAS

Neste item será analisada a entrevista realizada com os especialistas da área. Como especialistas foram considerados dois membros da diretoria do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu (Sindhotéis). O sindicato possui como missão assegurar às empresas representadas condições necessárias para gerar resultados positivos e desenvolver a sociedade. Com membros ligados à Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA), ao Fundo de Desenvolvimento e Promoção Turística do Iguaçu e ao Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), o sindicato possui vasta experiência na área de turismo e hotelaria. A análise está dividida em quatro partes, conforme a estrutura original da entrevista.

#### 4.3.1 Cinco Forças Competitivas

Na visão dos especialistas a entrada de novos concorrentes no mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu é importante para os visitantes da cidade, pois, acaba dando maiores oportunidades, como a diminuição dos preços praticados. Os apontamentos feitos pelos especialistas convergem com Porter (2004), que afirma que novos concorrentes reduzem os retornos de uma indústria colocando um teto nos preços praticados. Por outro lado, há uma preocupação com o crescimento da oferta do mercado municipal sem o devido aumento da demanda. Ainda, citam a oferta hoteleira por parte dos países vizinhos, Paraguai e Argentina, como parte da rivalidade entre as empresas existentes no setor da cidade, que estão se mostrando cada vez mais

competitivos na região. Conforme trecho da entrevista apresentado adiante, para os especialistas cabem aos empresários de Foz do Iguaçu reagirem diante destas ameaças:

Pode ser uma ameaça, sim, mas eu acho que também busca o despertar dos empresários locais em fazer as atualizações, serviços, equipamentos, e aquilo mesmo que a gente sempre propõe nas nossas falas, ser diferente [...]. Então, hotel equipado, um hotel limpo, um hotel com atendimento, um hotel preparado com preço e serviços que ele (cliente) está em condições de pagar.

Porter (2004) afirma que a diferenciação do produto oferecido cria uma barreira de entrada, obrigando aos novos entrantes a investirem pesadamente para conquistarem a relação já existente entre os clientes e o mercado. Tratando-se da ameaça de serviços substitutos, o sindicato cita principalmente a falta de formalização desses negócios. Para os especialistas o ideal é que estes serviços substitutos estejam regulamentados para que possam estar, de forma justa, no rol de serviços oferecidos pela cidade de Foz do Iguaçu. Um serviço substituto sem a devida regulamentação afeta principalmente nos preços praticados no mercado, conforme menciona o especialista:

É uma competitividade justa, só isso, porque quando se fala em Airbnb [...] em Foz já temos casos de aluguel de apartamentos [...] então aí o preço fica em disparate, isso é uma preocupação. Nós aprovamos a formalização desta atividade, da maneira como está, desorganizado, nós somos contra, e vamos fazer todo esforço, a nível de entidade para auxiliar na formalização, para que os serviços sejam de qualidade como da hotelaria [...]

Porter (2004) cita a política governamental como barreira de entrada para novos concorrentes como, por exemplo, com controles como licenças de funcionamento. Essa visão foi apontada de forma semelhante em relação aos serviços substitutos, indicando coerência com a teoria de Porter.

Sobre o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores, os especialistas relacionaram às épocas de feriados. Nesses períodos há uma grande oferta de leitos no mercado hoteleiro municipal, entretanto, o número de visitantes acaba não sendo o esperado, esse fato acaba por desvalorizar os serviços de hotelaria devido à diminuição dos preços praticados, tendo em vista o baixo número de compradores. Os especialistas mencionaram também o poder de barganha que as operadoras turísticas possuem sobre o mercado, pois, elas trazem um grande número de clientes e acabam impactando nos preços praticados. Na visão de Porter (2004), quando o comprador possui informação sobre a demanda lhe dá mais poder de negociação, já os fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria.

### 4.3.2 Categorias de Análise

A entrevista realizada com os especialistas relacionou a visão deles sobre as categorias de análise abordadas neste estudo. Sobre a dimensão de posição de custo verificou-se que o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu tem observado práticas como controle de custos, elaboração de relatórios de controles e eficiência operacional, tendo em vista a necessidade que o próprio negócio exige, conforme explica o especialista:

E não é que ele está aderente, é uma necessidade, até para você formatar o seu preço de venda você tem que saber quanto ele custa [...] a hotelaria passa por um momento de reciclagem [...] e tenho certeza de quem quer se estabelecer [...] tem que passar por esta função básica que é analisar custos.

O sindicato está apoiando ações voltadas para capacitação dos gestores ligadas à gestão de custos e controles por meio de palestras e capacitações ofertadas no próprio centro de capacitações do sindicato. As ações declaradas pelos entrevistados do sindicato estão de acordo com o estudo de Conceição, Fraga e Conceição (2016), os autores concluíram que a qualificação profissional no setor de hotelaria, além de ser importante para a empresa, ela serve como atrativo para profissionais interessados.

Quanto às dimensões de qualidade do serviço e identificação da marca, foram citados os *websites* de vendas digitais como indicadores da qualidade dos serviços hoteleiros. Para os especialistas, o empresário que não atender às necessidades exigidas pelo mercado não conseguirá se manter no negócio, para isto, citaram novamente a necessidade de treinamentos para adquirir conhecimento em busca da qualidade e preço justos no serviço hoteleiro de Foz do Iguaçu:

[...] da necessidade que o mundo coloca ao nosso lado de sempre manter o melhor com o menor custo, tem que passar por reciclagem, conhecimento e adaptações para que possamos cada vez mais ter não só a qualidade, mas também aquilo que nós falamos, o preço justo para nós mantermos a atividade em evidência.

Os especialistas referenciaram a identificação de marca como resultado de uma profissionalização e evolução do mercado, como exemplo, citaram as grandes redes que estão criando diversas categorias de hotéis para atender a públicos específicos de clientes visando identificar aquelas marcas ao tipo de hospitalidade que o cliente está procurando.

No que tange à dimensão de especialização, o sindicato afirma que o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu é bastante diversificado, ele consegue atender ao público de eventos, de lazer,

de termalismo, de compras, executivo, entre outros. Essa diversidade proporciona vantagem à cidade para escolhas de eventos, pois a cidade consegue comportar as necessidades profissionais e particulares dos visitantes. De acordo com os especialistas, o desenvolvimento do mercado de turismo é muito rápido, portanto, as empresas devem estar atentas às necessidades de seu público. Os comentários dos especialistas refletem a existência de um setor hoteleiro municipal flexível e pronto para atender as mais diversas necessidades.

#### 4.4 O HOTEL ALFA

Neste item será analisada a entrevista realizada com o Hotel Alfa para identificação de sua estratégia competitiva. A análise está dividida em cinco partes, conforme a estrutura original do questionário utilizado.

##### 4.4.1 Características da Empresa

A empresa foco deste estudo é um hotel de categoria três estrelas com unidades habitacionais que, de acordo com o *website* da empresa, estão divididas em apartamentos Luxo e Super Luxo. Sua estrutura organizacional está dividida em seis setores: gerência, recepção, governança, manutenção, panificação e restaurante. O hotel está localizado em uma região da cidade de fácil acesso aos principais pontos turísticos da cidade e próximo a comércios de diversos segmentos.

Conforme a entrevista verificou-se que seu quadro de funcionários possui 30 colaboradores. De acordo com os critérios do Sebrae (2013), o hotel está classificado como pequena empresa. Comparando com a média de colaboradores dos hotéis respondentes de mesma categoria, que é de 33 pessoas, o Hotel Alfa fica ligeiramente abaixo. Quanto ao seu público alvo, o tipo de cliente que o hotel costuma atender são os turistas em geral que pretendem visitar a cidade, embora recebam clientes que estão na cidade a trabalho, compras e eventos.

##### 4.4.2 Cinco Forças Competitivas

Foi questionado ao gestor do Hotel Alfa como se caracteriza a relação de sua empresa diante das cinco forças competitivas defendidas por Porter. No que diz respeito à ameaça de

novos entrantes, o hotel mencionou duas ações realizadas, a primeira é a preocupação em manter as parcerias existentes para que estes novos entrantes não prejudiquem seus serviços ofertados e a segunda é a atenção a qualidade de seus serviços que, para o gestor, protege de novos concorrentes, principalmente daqueles que se inserem no mercado de Foz do Iguaçu com altos investimentos. O trecho abaixo indica a preocupação com a qualidade e a coerência com a visão de Porter (2004) sobre a diferenciação do produto como barreira de entrada para novos entrantes:

Também a atenção na qualidade de serviços, na melhoria contínua dos serviços, elas nos protegem, mesmo com esses novos entrantes [...]

Em relação à rivalidade entre as empresas existentes na indústria, o Hotel Alfa acredita existir uma concorrência perfeita. Para o gestor, o mercado de Foz do Iguaçu possui uma demanda adequada e um grande número de estabelecimentos para atender diversas necessidades. Observando essa afirmação, nota-se uma coerência com a visão de mercado dos especialistas e com os dados coletados no levantamento, as três fontes indicaram a existência de um setor diversificado apto a atender públicos diferentes.

Diante dos serviços substitutos o gestor do hotel acredita na diferenciação de seus serviços como fator de decisão dos clientes, ou seja, a qualidade dos serviços ofertados protegem o hotel da ameaça destes serviços substitutos. Outro fator mencionado, já previsto por Porter (2004), foram as barreiras legais como as exigências de segurança e sanitárias, que acabam forçando estes substitutos a concorrerem de forma mais justa no mercado.

Quanto ao poder de negociação dos compradores do hotel, o gestor cita a influência que grandes operadores turísticos acabam tendo sobre os preços praticados pelo hotel, por outro lado, em relação aos clientes particulares, os preços não sofrem alterações, pois as tarifas são disponibilizadas de forma clara e de acordo com o serviço ofertado, conforme explica o gestor:

É, nós temos alguns clientes mais, digamos são operadores turísticos de tamanho mais elevado, então eles têm um poder mais, o poder de barganha assim de conseguir [...] essas tarifas mais competitivas [...]. Eles têm essa barganha maior. Agora no hóspede, no cliente mais, mais direto no caso, particular, ele não tem tanto esse poder de barganha porque as tarifas, elas são todas disponibilizadas num serviço muito claro.

Por fim, em relação ao poder de negociação dos fornecedores, o Hotel Alfa encara o consumo de energia elétrica e de água como os fornecimentos em que o hotel possui o menor poder de barganha. Nos demais fornecimentos, o gestor declara que o hotel consegue negociar de forma específica devido à necessidade do momento. As afirmações do gestor demonstram

coerência com a teoria de Porter (2004), como citado anteriormente, o autor menciona o quanto o poder dos fornecedores e dos compradores influenciam na gestão do empreendimento.

#### 4.4.3 Categorias de Análise

O Hotel Alfa revela incerteza sobre ter um controle rígido de custo, entretanto, há procedimentos estabelecidos para controle da operação do hotel, como: relatórios ligados a gastos com fornecedores e controles de insumos. No geral, percebe-se um cuidado com os custos da empresa, mas não de forma rígida, conforme explica o gestor:

É como eu disse, são alguns relatórios detalhados de acordo com as demandas que são identificadas, a frequência varia muito [...]

Quanto à busca pela eficiência operacional, o gestor não concorda que o hotel procure atingir a melhor eficiência possível para não correr o risco de perder em qualidade e nos controles dos serviços. Para ele, a eficiência do hotel está focada nos recursos humanos, tendo em vista que os custos com pessoal são os maiores custos do setor de serviços. O hotel revê alguns processos semestralmente devido a possíveis mudanças que exigem revisões e treinamentos.

Percebe-se que a prática de preços mais baixos que o da concorrência não faz parte de um foco estratégico do hotel, conforme declarado pelo gestor “Nós não necessariamente praticamos preços mais baixos [...]”. Segundo o gestor, existem concorrentes com tarifas abaixo e acima do Hotel Alfa, a formulação do menor preço praticado pelo hotel está baseado num histórico de custos e despesas. Embora o hotel utilize este método de formatação de preços, o gestor cita outros aspectos que são observados:

[...] apesar de usar esse método de formação de preços para saber o que a gente pode cobrar sem ter prejuízo, nós fizemos também outras tarifas de venda analisando os concorrentes, a demanda do período, o posicionamento da marca no mercado, são períodos com alta demanda que consegue ser trabalhado melhor esses preços, aí tem outra percepção de formatação de preços.

A consideração de diversos fatores para precificar seus serviços foi observada em outros estudos (Leite, 2016; Santos & Flores, 2017). Conforme Leite (2016), a maioria dos hotéis pesquisados na cidade de Natal e Praia de Pipa, tem os concorrentes como principal norteador da tomada de preços, inclusive, itens valorativos como imagem participam do processo de precificação. Para Porter (2004), as diferenças estratégicas de uma determinada dimensão

podem variar de acordo com a indústria que a organização atua, como é o caso da prática de preços baixos que no setor hoteleiro se demonstra diferenciado.

Em relação à qualidade dos serviços, o Hotel Alfa afirma que “[...] nosso objetivo é oferecer serviços com a melhor qualidade possível dentro de nossas características [...]”. O gestor estima que a qualidade dos serviços prestados pelo hotel seja superior a 80% de seus concorrentes e que isso é devido, principalmente, ao atendimento realizado por seus colaboradores. Nos demais aspectos do hotel, aparentemente, se igualam ao oferecido no mercado de Foz do Iguaçu, entretanto, o gestor assegura o diferencial do seu serviço da seguinte forma:

[...] a infraestrutura do hotel é muito próxima dos concorrentes, da mesma forma os equipamentos que os hóspedes utilizam [...] Nós não oferecemos serviços de alimentação além do café da manhã, não temos academia ou sala de jogos completa, ou também não temos a TV por assinatura com maior oferta de canais, mas o que nós nos propomos a fazer, nós conseguimos fazer bem feito com qualidade.

A preocupação com o atendimento ao cliente do Hotel Alfa está compatível com a pesquisa de Damásio (2014), a autora identificou junto aos hóspedes de hotéis de Florianópolis, SC, os fatores considerados relevantes para a qualidade em serviços de hotelaria. Na pesquisa, dentre outros fatores, a cortesia dos funcionários é considerado relevante para mais de 70% dos clientes. As pesquisas que verificaram a qualidade de serviços de hotelaria (Gohr & Santos, 2010; Damásio, 2014; Santos & Silva, 2015) evidenciam que as ações realizadas pelo Hotel Alfa são positivas.

Quanto à experiência dos funcionários e aos programas de treinamento da organização, o Hotel Alfa possui parte de seus colaboradores com experiência comprovada de trabalhos anteriores e que possuem cargos-chaves dentro da empresa. Para as funções de menores complexidades, o hotel conta com funcionários com pouca experiência, entretanto, o gestor afirma ter lado positivo neste aspecto, pois, estes colaboradores não entram na empresa com antigos costumes. O gestor explica:

[...] às vezes alguns, algumas pessoas que chegam no hotel, não conseguem se adequar aos procedimentos da empresa, por já estarem fazendo a mesma coisa há muitos anos, e realmente não querem mudar [...]

A posição do hotel tende a diferenciação dos seus serviços por meio do atendimento. Porter (2004) cita que há diversos métodos de diferenciação que uma organização pode adotar. O hotel não possui um programa de treinamento estruturado, mas realiza treinamentos

periodicamente para manter o alinhamento dos seus serviços para alcançar o padrão desejado. A intenção do hotel converge com o estudo de Santos e Silva (2015), os autores perceberam em sua pesquisa que as práticas relacionadas à capacitação e treinamentos permitem que o hotel construa um “*know how*” operacional e gerencial em sua equipe.

Referente ao investimento na identificação da marca, o hotel realiza investimentos com os objetivos principais de aproximar o cliente e fortalecer sua marca como, por exemplo, as plataformas *on-line* Google AdWords, Facebook e TripAdvisor. Ao final, o gestor declara que o ano de 2017 tem um orçamento três vezes maior que o ano anterior para a realização de uma campanha com objetivo de aumentar as vendas da organização. As ações de identificação da marca desenvolvidas pelo Hotel Alfa estão alinhadas com pesquisas que evidenciaram aspectos da comunicação digital (Gomes & Mondo, 2016; Porto, Santos & Santana, 2017).

Ao tratar de redes sociais, Gomes e Mondo (2016) levantaram a opinião de gestores hoteleiros sobre a capacidade destas plataformas em captar clientes. Os autores identificaram que a utilização das redes sociais está ligada à comunicação, promoções e relacionamento com os clientes. Essas atividades tem favorecido o aumento das receitas de MPEs (Porto, Santos & Santana, 2017).

A força de vendas do hotel está dividida em vendas por meio de plataformas *on-line*, como Booking, TripAdvisor e Decolar, agências de viagens e vendas diretas (telefone e *e-mail*). As escolhas adotadas pelo Hotel Alfa para realização de suas vendas convergem para o sucesso da empresa. Oliveira (2017) levantou as características do e-commerce dos meios de hospedagem de Foz do Iguaçu, PR. Sua pesquisa encontrou nítida importância do comércio eletrônico na melhoria da imagem e no aumento das vendas destas empresas. Conforme citado anteriormente, pesquisas demonstram a importância da capacitação de pessoal no desempenho das empresas (Barreto, Albuquerque & Medeiros, 2014; Santos & Silva, 2015; Conceição, Fraga & Conceição, 2016), no trecho da entrevista abaixo é possível verificar o alinhamento do Hotel Alfa com estas ações:

Nós temos a questão do atendimento mais próximo, por exemplo venda por telefone, venda pelo e-mail [...] então nós capacitamos essas pessoas para conseguir fazer esse atendimento com treinamentos especializados realmente em vendas [...] E para agência de viagens, as maiores talvez mais parceiras, nós sempre estamos participando de alguns workshop, de algumas demonstrações do hotel em feiras ou treinamentos dessas operadoras [...] então tem investimento financeiro, investimento em deslocamento de pessoal [...]

Ao mencionar o uso de novos métodos e tecnologia no desenvolvimento de suas atividades, o hotel concorda ser interessante para alguns fins, entretanto, os investimentos para implantação destes mecanismos acabam sendo inviáveis. É possível perceber que o hotel não possui a inovação do seu serviço como foco estratégico, o uso de tecnologias limita-se ao uso de software de gestão e ao aquecimento de água por sistema solar, entretanto, esse último contribui para o índice de sustentabilidade hoteleira, conforme observado na pesquisa de Borges, Ferraz e Borges (2015).

A última categoria de análise está relacionada à estratégia de enfoque, a fim de identificar as características do hotel. Quanto ao seu grau de especialização foram questionados sobre a existência de um nicho específico de clientes que o hotel atende, a amplitude ou variedade dos seus serviços oferecidos e em relação à escolha de um público socioeconômico específico. Em relação ao seu público alvo, o Hotel Alfa menciona atender fortemente o público turista, embora receba demais tipos de clientes, como aqueles que estão na cidade a negócios. Quanto à amplitude de seus serviços, o gestor deixa claro que não encontrará uma variedade de opções, a intenção do hotel é atender bem o cliente que não precisa de muito. Ao final, não existe uma escolha socioeconômica do cliente, embora devido à categoria do hotel e os valores da tarifa acabam por segmentar seus clientes. Confrontando com a teoria de Porter (2004) nota-se que o hotel Alfa não possui uma política funcional voltada para um alvo estratégico determinado.

#### 4.4.4 Indicadores da Hotelaria

Com uma taxa de ocupação média no ano de 2016 de 76%, o Hotel Alfa apresenta um resultado melhor que a média dos hotéis três estrelas respondentes. Nesse mesmo ano, a diária média praticada foi em torno de R\$ 160,00, e a satisfação de seus clientes, medidos por meio do *website* Boonking.com atingiu a pontuação 9,0/10,0. A Figura 27 apresenta a comparação dos indicadores do Hotel Alfa com os demais hotéis participantes de categoria 3 estrelas.

<b>Indicador</b>	<b>Hotel Alfa</b>	<b>Categoria 3 Estrelas</b>
Ocupação Média	76%	63%
Diária Média	R\$ 160,00	R\$ 137,57
Satisfação	9,0	8,2

Figura 27. Indicadores do Hotel Alfa  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Todos os indicadores do Hotel Alfa ficaram ligeiramente acima da categoria três estrelas, essa diferença pode estar ligada à infraestrutura e à qualidade de seus serviços, embora todos os hotéis estejam classificados como três estrelas. Com base no website da empresa, o Hotel Alfa é um empreendimento que possui quartos e instalações (cama, televisão, ar-condicionado e etc.) adequados, ainda conta com piscina e estacionamento próprio. Por meio de uma observação realizada no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, verificou-se que o Hotel Alfa enquadra-se entre os melhores hotéis de categoria três estrelas da cidade.

#### 4.4.5 Estratégia Competitiva do Hotel Alfa em comparação ao setor

De forma resumida, a Figura 28 apresenta a comparação entre os dados coletados através do levantamento realizado no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, visões do mercado dos especialistas e as informações coletadas junto ao Hotel Alfa em relação às categorias de análise abordadas neste estudo, que representam as estratégias competitivas de Porter.

<b>Variáveis Estratégias</b>	<b>Hotéis Participantes</b>	<b>Especialistas</b>	<b>Hotel Alfa</b>
Liderança no Custo Total	Administração contendo operações de controle de custos e elaboração de relatórios de controle em mais de 60% dos participantes, com destaque na procura pela eficiência operacional. Mais de 60% dos participantes não concordam com a prática de preços baixos.	O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu está coerente com as práticas de controle de custos, relatórios de controle e eficiência operacional devido à exigência do próprio ramo de negócio. Prática de preços acessíveis.	Preocupação com custos, emissão de relatórios de controle e eficiência operacional, entretanto, de forma a não impactar a qualidade dos serviços prestados. Seus preços não são menores que os da concorrência e utiliza critérios além do custo para formatação de preço.
Diferenciação	Aproximadamente 80% dos hotéis indicando a presença de qualidade nos serviços e investimento na força de vendas. Em média 60% concordam com aspectos ligados a identificação da marca e inovação tecnológica. Destaque para a experiência e treinamentos dos funcionários, presente	Mercado em busca da qualidade e diferenciação dos seus serviços. Estes aspectos devem ser observados sem se distanciar do preço justo, tendo em vista as exigências dos clientes. A realização de capacitações e treinamentos se faz necessário.	Atividades voltadas para oferecer a melhor qualidade dentro de sua capacidade. Diferenciação não relacionada diretamente a sua infraestrutura, mas nos serviços prestados. Investimentos em treinamentos, identificação da marca e força de vendas constantemente.

Variáveis Estratégias	Hotéis Participantes	Especialistas	Hotel Alfa
	em metade dos participantes.		
Enfoque	Aspectos ligados à especialização dos hotéis apresentando as menores frequências da pesquisa, aproximadamente 50% possuem foco em cliente/poder aquisitivo específico. Destaque para a baixa amplitude e variedade dos serviços ofertados pelas empresas respondentes.	Setor hoteleiro diversificado, com possibilidade de atender a diversos tipos de clientes. Característica esta que proporciona vantagem à cidade na escolha do destino para turismo e eventos.	Procura atender turistas, embora não fazem distinção de clientes na oferta de seus serviços. Não possui ampla variedade de serviços a serem oferecidos.

Figura 28. Comparação das informações coletadas  
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As características do Hotel Alfa ligadas às variáveis relacionadas à estratégia de liderança no custo total estão coerentes com as informações coletadas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu e com a visão dos especialistas. Tanto os participantes, como o Hotel Alfa, possuem preocupação com estes aspectos, mas sem um foco estratégico para custos bem evidente. Para os especialistas, observar estas variáveis é imprescindível para o negócio hoteleiro.

É notória a presença de um foco estratégico voltado à prestação de serviços hoteleiros com qualidade no Hotel Alfa, com atenção especial ao treinamento de seus colaboradores. Ao observar as variáveis relacionadas à estratégia de diferenciação dos hotéis participantes, verifica-se uma tendência ao oferecimento de serviços de qualidade e diferenciados no setor, ao contrário do Hotel Alfa, somente 50% dos respondentes demonstram-se interessados a este aspecto. Os especialistas mencionam a importância de um serviço de qualidade para que os empresários consigam acompanhar as necessidades exigidas pelo mercado.

Por fim, as variáveis estratégicas correspondentes à estratégia de enfoque não aparecem fortemente nas operações dos hotéis. Verificou-se de modo geral meios de hospedagem sem muita variedade em seus portfólios e com baixo foco em clientes específicos, sendo assim, o Hotel Alfa está alinhado com as informações encontradas no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu e confirma a visão dos especialistas que o mercado municipal é diversificado e atende a todo tipo de cliente.

Analisando as informações coletadas junto ao Hotel Alfa infere-se que o estabelecimento procura fortemente a superioridade de seus serviços em relação aos seus concorrentes, por meio de uma qualidade exemplar, como citado diversas vezes pelo gestor

durante a entrevista. Também percebe-se a preocupação com o controle de custos e a formatação de suas tarifas, entretanto, de forma que não acabe arriscando a qualidade desejada. Os próprios indicadores do setor demonstram que o hotel vem alcançando bons resultados, inclusive, em relação à satisfação de seus clientes. Diante do exposto, conclui-se que o Hotel Alfa, na maioria de suas características, possui tendência à estratégia de diferenciação.

Embora o hotel tenha apresentado um bom indicador de satisfação há hotéis no mercado hoteleiro do município que apresentaram pontuação superior, esta informação deve instigar o hotel a ficar mais atento aos serviços prestados observando, por exemplo, as próprias informações registradas pelos clientes no *site* booking.com.

## **5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA**

Por meio da pesquisa foi possível identificar as estratégias genéricas de Porter (2004) adotadas por empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu e, também, verificar os impactos das escolhas estratégicas sobre indicadores do setor hoteleiro. Tendo em vista a competitividade do mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu, o estudo contribui com uma visão diferenciada do cenário, pois, além do tema não ser frequentemente objeto de estudo das entidades ligadas ao turismo da cidade, por meio dela os hotéis da cidade poderão verificar de que forma ações estratégicas estão sendo desenvolvidas no mercado municipal.

Os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa poderão servir de roteiro de autoanálise para as empresas que pretendem verificar o posicionamento estratégico que está adotando. Por meio da avaliação das categorias de análise será possível ao gestor verificar de que forma as práticas operacionais de sua organização podem influenciar nas decisões estratégicas da empresa. Os resultados possibilitarão aos empresários hoteleiros de Foz do Iguaçu verificar as ações estratégicas que geraram melhores resultados sobre a taxa de ocupação, diária média e satisfação do cliente. Além disso, a visão de especialistas experientes poderá ajudar os gestores em sua análise de mercado e definições estratégicas.

Para a Secretaria Municipal de Turismo, Sindicato de Hotéis da cidade e demais instituições ligadas ao turismo de Foz do Iguaçu, a pesquisa possibilitou uma visão estratégica do contexto hoteleiro do município que servirá para complementar as habituais pesquisas realizadas por estes órgãos. Para o Hotel Alfa, além das contribuições citadas anteriormente, o estudo contribuiu identificando sua estratégia genérica utilizada e evidenciando as práticas estratégicas presente no mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR, para possíveis ações que visem à vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O setor de hotelaria é um ambiente de concorrência acirrada, no município de Foz do Iguaçu, e devido a suas atratividades turísticas e suas fronteiras com a Argentina e o Paraguai, este mercado se torna ainda mais complexo. O objetivo geral deste estudo foi comparar o posicionamento estratégico do Hotel Alfa com o posicionamento estratégico das empresas hoteleiras de Foz do Iguaçu, PR. Por meio da aplicação de questionários junto a hotéis da cidade, identificou-se as estratégias genéricas utilizadas pelos hotéis participantes, sendo assim,

tendo a pesquisa atingido seu primeiro objetivo específico. Para descrição da estratégia do Hotel Alfa utilizou-se de entrevista estruturada e análise de dados secundários da empresa, concluindo o segundo objetivo específico. Ao final, para o terceiro objetivo específico, comparou-se o posicionamento estratégico dos participantes da pesquisa com o posicionamento estratégico do Hotel Alfa com o auxílio de uma entrevista estruturada realizada com especialistas da área.

Entre todos os hotéis pesquisados, três estratégias genéricas foram identificadas. Na categoria de duas estrelas, a estratégia preponderante foi a de liderança no custo total. Para a categoria de três e quatro estrelas, a principal estratégia percebida foi a de diferenciação. E para os hotéis de cinco estrelas as estratégias de diferenciação e enfoque apareceram com a mesma frequência. Na pesquisa junto ao setor foi identificada a presença de uma estratégia de meio-termo. Embora o meio-termo seja uma mescla de duas estratégias genéricas, estudos de outros autores que chegaram a resultados semelhantes foram encontrados, o que demonstra uma certa frequência do uso de estratégias híbridas por parte de empresários.

O Hotel Alfa, empresa alvo deste estudo, indicou o uso da estratégia de diferenciação, e obteve resultados acima da média nos indicadores de hotelaria. Em comparação com os demais hotéis da categoria, o Hotel Alfa demonstrou semelhança nas escolhas estratégicas, ou seja, ações como a de controles de custos, busca pela eficiência operacional e investimento na força de vendas, que são observadas pelo mercado, também são destacadas no Hotel Alfa. Entretanto, com principal preocupação na qualidade dos serviços ofertados de forma a acompanhar as ações de diferenciação de seus concorrentes.

Na entrevista junto aos especialistas destacou-se a qualidade dos serviços prestados pelo mercado hoteleiro sem distanciar-se do controle de custos, tendo em vista as características do negócio. Segundo eles, o empresário deve buscar oferecer um serviço de qualidade a um preço justo se quiser atingir uma longevidade no negócio. Por fim, mencionou-se a existência de um mercado diversificado, apto a atender diferentes nichos de clientes. A visão dos especialistas se apresentou coerente com os dados coletados na pesquisa e apoiou as comparações realizadas no estudo.

Observando o objetivo geral desta pesquisa notou-se que o posicionamento do Hotel Alfa está coerente com o posicionamento dos hotéis da cidade, principalmente de sua categoria de estrelas. Ao comparar com a visão dos especialistas, o gestor do hotel Alfa menciona a importância que é dada na qualidade dos seus serviços e no controle de seus custos, ações essas expostas como indispensáveis para os especialistas em se tratando do ramo hoteleiro.

Embora tenha-se tentado a coleta de informações censitária, não se atingiu todas as empresas hoteleiras da cidade, dessa forma, devido ao número de participantes, não foi possível

a generalização dos resultados encontrados para o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu. Outra limitação está relacionada à aplicação do questionário junto às empresas, devido à competitividade existente no mercado hoteleiro e visando a maior adesão de hotéis possíveis, as questões sobre os indicadores de desempenho não foram enquadradas como perguntas de caráter obrigatório, resultando desta forma, a existência de alguns questionários sem estas informações.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a observação das categorias de análise utilizadas neste estudo em outras pesquisas do setor, entretanto, atingindo uma amostra mais representativa, inclusive em diferentes setores da região. Além do levantamento, outras estratégias de pesquisa sobre empresas hoteleiras também aparecem como oportunidades de estudo. Futuras investigações sobre a relação entre o posicionamento estratégico e o desempenho das empresas hoteleiras poderão enriquecer os dados levantados sobre o setor.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bacurau, F. B. da F. (2006). *Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Balesdent, D. F. (2004). *Estratégias competitivas pós-privatização para as empresas concessionárias de serviço telefônico fixo comutado (STFC) no Brasil: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Barboza, J. V. S., & Rojo, C. A. (2015). Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), pp. 103-116.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
- Barreto, L. M. T. da S., Albuquerque, L. G. de., & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégia de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), pp. 340-360.
- Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. de O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração [RAUSP]*, 5(2), pp. 225-239.
- Boaria, F., & Anjos, S. J. G. dos. (2014). Revenue management a gestão de receitas na hotelaria de Foz do Iguaçu – PR. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 16(1), pp. 92-114.
- Boeger, M. A., & Yamashita, A. P. (2006). *Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade*. São Paulo: Atlas.

Borges, C. H. L., Ferraz, M. I. F, Borges, A. V. (2015). Turismo sustentável e meios de hospedagem: uma avaliação da sustentabilidade hoteleira em Barra Grande, Marauá (BA). *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 17(3), pp. 601-629.

Botelho, L. M. de A. (2007). *Análise do posicionamento estratégico na indústria bancária brasileira à luz da tipologia de Porter*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Brandt, E. A. (2008). Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter X Miles & Snow X Mintzberg. *Estratégia e Negócios*, 1(2), pp. 159-176.

Cândido, I., Viera, E. V. de. (2003). *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educs.

Caon, M. (2008). *Gestão estratégica de serviços de hotelaria*. São Paulo: Atlas.

Carneiro, J. M. T., Silva, J. F. da., & Cavalcanti, M. A. D. F. (2003). Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de casos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 2(2), pp. 1-21.

Castelli, G. (1999). *Administração hoteleira* (6ª ed.). Caxias do Sul: EDUCS.

Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) em su adaptación a la naturaliza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. 2(4), pp. 1-21.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

Chaves, S., Benedete, T., & Polo, E. (2009). Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 4(2), pp. 101-118.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, M., & Silva, J. F. da. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), pp. 109-131.

Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Jr. Ketchen, & D. D. Bergh. *Research methodology in strategy and management* (v. 2, pp. 259-286). Elsevier.

Conceição, R. D. P., Fraga, T. F., & Conceição, M. P. da. (2016). Qualificação profissional: um panorama comparativo entre hotéis e pousadas do primeiro distrito de Petrópolis – RJ. *Turismo em Análise*, 27(1), pp. 178-206.

Costa, A. P. P. da. (2001). *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Costa, R. B. L. da., Batista, P. C. de S., & Almeida, F. E. B. de. (2015). A influência da estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial do segmento de confecções. *Revista Alcance*, 22(3), pp. 349-362.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (10ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Cruz, R. da S. (2012). Impacto das características do portal e dos consumidores online na satisfação, confiança e lealdade à marca Booking.com. *Dissertação de mestrado*. Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

Damásio, J. dos S. (2014). *Qualidade percebida em serviços de hotelaria familiar de Florianópolis: um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel*. Dissertação de mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 467-488.

Dias, A. C. A. M., & Silva, J. F. (2007). O poder explanatório da tipologia de Miller e Dess: uma comparação na indústria farmacêutica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 6(2), 77-89.

Duarte, S. R., & Silva, P. J. (2015). Gestão familiar versus gestão de rede na hotelaria de Fortaleza. *Revista Hospitalidade*, 12(2), pp. 626-643.

Feger, J. E., Souza Júnior, S. V. de., & Gândara, J. M. G. (2016). Análise da reputação online do destino turístico Lapa (Paraná): uma aplicação do método TOURQUAL para análise da qualidade em serviços. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6(2), pp. 138-156.

Fernandes, O. J., Jr. (2014). *Estratégias de adaptação organizacional: um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação*. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, Brasil.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de Serviços* (4ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Fundação Getulio Vargas, Ministério do Turismo (2016). *Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo* (12ª. ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Gamble, J. E., & Thompson Jr., A. A. (2012). *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva* (2ª. ed.). Porto Alegre: AMGH.

Gava, J., Neto. Fernandes, B. H. R., Peinado, J., & Santos, L. G. A. dos. (2015). Estratégia, competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no estado do Paraná. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(3), 154-183.

Gianesi, I. N., Corrêa, H. L. (1996). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.

Ghemawat, P. (2012). As origens da estratégia. In P. Ghemawat. *A estratégia e o cenário dos negócios* (3ª ed., Cap. 1, pp. 1-18). Porto Alegre: Bookman.

- Ghemawat, P., & Collis, D. J. (2012). Mapeando o cenário dos negócios. In P. Ghemawat. *A estratégia e o cenário dos negócios* (3ª ed., Cap. 2, pp. 19-51). Porto Alegre: Bookman.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2012). Criando vantagens competitivas. In P. Ghemawat. *A estratégia e o cenário dos negócios* (3ª ed., Cap. 3, pp. 52-79). Porto Alegre: Bookman.
- Ghemawat, P. (2012). *A estratégia e o cenário dos negócios* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Kruger, E. G. S., & Hayashi, P., Jr. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3( 2), pp. 53-74.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), pp. 57-63.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), pp. 20-29.
- Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), pp. 65-71.
- Gohr, C. F. (2000). Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2010). Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Turismo em Análise*, 21(2), pp. 297-319.
- Gomes, B. L. T., & Mondo, T. S. (2016). A contribuição das redes sociais na captação de clientes sob a percepção dos gestores hoteleiros. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), pp. 195-206.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Henderson, B. D. (1998). As origens da estratégia. In C. A. Montgomery, & M. E. Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (5ª ed., Cap. 1, pp. 3-9). Rio de Janeiro: Campus.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Pesquisa de serviços de hospedagem* (Relatório de Pesquisa/2011). Rio de Janeiro, RJ, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2016). *Uma reflexão sobre a problemática da baixa produtividade do trabalho na economia brasileira: o desafio das empresas de pequeno porte* (Texto para Discussão/2016). Rio de Janeiro, RJ, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Ismail, A. (2006). *Hospedagem: front office e governança*. São Paulo: Cengage Learning.

JLL Hotels & Hospitality Group. (2014). *Análise do mercado hoteleiro: Foz do Iguaçu* (Relatório de Pesquisa/2014). São Paulo, SP, JLL Hotels & Hospitality Group, Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P. (2009). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro.

Las Casas, A. L. (1999). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Leite, A. F. R. (2016). *Estratégias de precificação dos hotéis em Natal e Pipa – RN: uma aplicação do modelo de Shoemaker (2003)*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

Lezana, A. G. R., & Tonelli, A. (1998). O comportamento do empreendedor. In F. de Mori. *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores.

Limberger, P. F., Meira, J. V. de S., & Anãã, E. da S. (2016). A qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo com base nas on-line travel reviews (OTRS). *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 18(3), pp. 690-714.

Lunkes, R. J. (2004). *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas.

Machado, M. R., Machado, M. A. V., & Holanda, F. M. de A. (2007). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. *Turismo Visão e Ação*, 9(3), pp. 393-406.

Marion, P. J. F., & Corte, V. F. D. (2010). As estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. *Estratégia e Negócios*, 3(2), pp. 1-18.

Menezes, V. de O., & Cunha, S. K. da. (2015). Meios de hospedagem e inovação como estratégia competitiva: uma discussão técnica com base na visão de Porter. *Rosa dos Ventos*, 7(4), pp. 526-540.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), pp. 546-562.

Ministério do Turismo. (2010). *Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem*. Brasília: Ministério do Turismo.

Ministério do Turismo. (2010). *Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil (Relatório de Pesquisa/2015)*. Brasília, DF, Ministério do Turismo, SEBRAE, Fundação Getulio Vargas.

Ministério do Turismo. (2015). *Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil (Relatório de Pesquisa/2015)*. Brasília, DF, Ministério do Turismo, SEBRAE, Fundação Getulio Vargas.

Ministério do Turismo. (2016). *Conheça os roteiros tendência para 2017*. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/7328-conheça-roteiros-dos-cinco-destinos-brasileiros-tendencia-para-2017.html>

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Miranda Júnior, N. da S., Costa, H. A., & Hoffmann, V. E. (2016). Dificuldades para a cooperação entre hotéis aglomerados territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília-DF. *Turismo em Análise*, 27(1), pp. 153-177.
- Nojima, R. G., & Rojo, C. A. (2015). A gestão estratégica e o desempenho organizacional: uma proposta de intervenção em uma empresa do setor hoteleiro. *Copyright*.
- Oliva, T. A., Day, D. L., & DeSarbo, W. S. (1987). Selecting competitive tactics: try a strategy map. *Sloan Management Review*, 28(3), 5-15.
- Oliveira, L. de. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(4), pp. 1-21.
- Oliveira, N. M. (2017). E-commerce na hotelaria: recorte sobre o comércio eletrônico nos meios de hospedagem em Foz do Iguaçu. *Turismo: Estudos & Práticas*, 5(2), pp. 300-324.
- Paraná Turismo (2014). *Atrativos turísticos do Paraná*. Curitiba, PR. Paraná Turismo.
- Parolin, C. F. (2014). Revenue management: estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira. *Revista de Cultura e Turismo*, 8(1), pp. 119-139.
- Peinado, J., & Fernandes, B. H. R. (2012). Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. *Revista de Administração da USP*, 47(4), pp. 609-623.
- Petry, T. R. E., Pickler, C. de M., & Tomelin, C. A. (2016). A percepção dos hóspedes de negócios quanto ao desempenho da qualidade dos serviços prestados nos hotéis de Florianópolis: uma análise a partir do conteúdo gerado no website Booking.com. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 15(2), pp. 327-352.
- Pietracci, B. (2007). *Posicionamento estratégico das distribuidoras de energia elétrica no Brasil*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Pinho, A. F. de A., & Silva, J. F. da. (2001). Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), pp. 27-52.
- Piscopo, M. R., Kniess, C. T., Martins, C. B., & Biancolino, C. A. (2015). O setor brasileiro de turismo: evolução, situação atual e perspectivas futuras. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(1), pp. 1-14.
- Pompermayer, C. B. (1999). Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. *Revista FAE*, 2(3), pp. 21-28.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, nov./dec.
- Porter, M. E. (1999). *Competição on competition: estratégias competitivas essências* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porto, R. B., Santos, P. M. F., & Santana, F. V. (2017). Desempenho na rede social e receita em vendas: efeito moderador da sazonalidade na pequena empresa varejista. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), pp. 115-129.
- Pulaj, E., & Kume, V. (2014). Basic tools and frameworks for analyzing and understanding competitiveness within the industry. *European Journal of Sustainable Development*, 3(1), pp. 47-56.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. de S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. de H. de M. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Rocha, D. T. da., Gimenez, S. C., & Gimenez, F. A. P. (2008). Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(3), pp. 319-329.

Rocha, D. T. da., Walter, S. A., Silva, E. D. da., & Gimenez, F. A. P. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), pp. 102-119.

Roesch, S. M. A. (2010). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Santos, A. L. dos., Krein, J. D., & Calixtre, A. D. (2012). *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA.

Santos, M., & Flores, L. C. da S. (2017). Formação de preço dos hotéis turísticos da cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), pp. 133-153.

Santos, O. F. dos, Santos, F. de A., Santos, N. M. B. F. dos., & Rodrigues, J. L. K. (2015). A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), pp. 349-369.

Santos, R. A., & Silva, L. P. (2015). Princípios e valores organizacionais: a questão do treinamento e a excelência dos serviços hoteleiros. Um estudo de caso na JW Marriott Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(3), pp. 422-441.

Schneider, A. V., Silva, J. C. G. L. da. (2014). Determinação da orientação do setor de farinha de trigo aplicando as teorias de Porter: um estudo de caso na região oeste do Paraná. *Comunicação & Mercado*, 3(7), pp. 04-15.

Schwarz, L. (2005). *Análise das estratégias adotadas em empresas hoteleiras no centro de Florianópolis*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Secretaria de Estado do Turismo. (2012a). *Dados gerais do Paraná 2006-2011*. Curitiba, PR, Secretaria de Estado do Turismo.

Secretaria de Estado do Turismo. (2012b). *Meios de hospedagem do Paraná 2009-2012*. Curitiba, PR, Secretaria de Estado do Turismo.

Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu. (2012). *Estudo de demanda turística de Foz do Iguaçu 2011/2012*. Curitiba, PR, Secretaria Municipal de Turismo.

Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu. (2014). *Inventário da oferta turística de Foz do Iguaçu (Relatório de Pesquisa/2014)*. Foz do Iguaçu, PR, Secretaria Municipal de Turismo.

Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu. (2016). *Inventário técnico de estatísticas turísticas (Relatório Técnico/2016)*. Foz do Iguaçu, PR, Secretaria Municipal de Turismo.

Secretaria Municipal de Foz do Iguaçu. (2017). *Inventário técnico de estatísticas turísticas (Relatório Técnico/2017)*. Foz do Iguaçu, PR, Secretaria Municipal de Turismo.

Sehnem, S., Lazzarotti, F., & Bandeira-de-Mello, R. (2010). Uma análise longitudinal da utilização do paradigma Porteriano no Brasil. *Brazilian Business Review*, 7(2), pp. 21-39.

Severino, A. J. (2013). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Silva, H. L. da. (2007). *A estratégia competitiva de uma empresa do sul do país no setor de medição de energia do mercado brasileiro*. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Silva, D. de S., & Gândara, J. M. G. (2016). Reputação online dos spas de Foz do Iguaçu – PR, Brasil. *Marketing & Tourism Review*, 1(2), pp. 1-30.

Silva, E. L. O., Barros, A. S., & Claro, J. A. C. D. S. (2014). A vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do mesmo setor. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(1), 1-1.

Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu. (2015). *Pesquisa de ocupação hoteleira realizada pelo SINDHOTÉIS de Foz do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, PR.

Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu. (2016). *Pesquisa de ocupação hoteleira realizada pelo SINDHOTÉIS de Foz do Iguaçu*. Foz do Iguaçu, PR.

Siqueira, K. P. S. (2014). *Uma investigação acerca do uso de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na região metropolitana de Recife*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Sokoloski, P. K. M. (2007). *O relacionamento entre incerteza ambiental percebida, estratégia organizacional, grupos estratégicos e desempenho*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Souza, J. R. de C. Jr. (2016). *Carta de conjuntura: abril 2016* (Relatório de Pesquisa/2016). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln. *Handbook of qualitative research* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Tachizawa, T.; Rezende, W. (2002). *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Prentice Hall.

Tachizawa, T., Ferreira, V., & Fortuna, A. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Thompson Junior, A. A.; Strickland II, A. J.; Gamble, J. E. (2011). *Administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), pp. 801-814.

Vicente, A. R. P.; Bertolini, G. R. F.; Ribeiro, I. (2016) Percepção da população quanto aos indicadores de sustentabilidade de Curitiba: a cidade sustentável do planeta. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(2), pp. 254-272.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zanella, L. C. (2001). *Administração de custos em hotelaria*. Caxias do Sul: Educs.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (6ª ed.). Porto Alegre: AMGH.

Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), pp. 44-53.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

### Parte I – Identificação da Empresa

Categoria do Hotel em estrelas:

1    2    3    4    5

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

### Parte II – Análise Estratégica

Indique o grau de concordância em relação as afirmativas abaixo, sendo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Não discordo, nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

1. Sua empresa possui um controle de custo rígido.

1    2    3    4    5

2. Sua empresa elabora relatórios de controle detalhados e com frequência.

1    2    3    4    5

3. Sua empresa procura a maior eficiência operacional possível (melhor uso de recursos nos processos).

1    2    3    4    5

4. Sua empresa pratica preços mais baixos que os da concorrência.

1    2    3    4    5

5. Sua empresa oferece serviços/produtos de qualidade superior aos oferecidos pela concorrência.

1    2    3    4    5

6. Sua empresa possui funcionários experientes e desenvolve programas de treinamento de pessoal.

1    2    3    4    5

7. Sua empresa realiza investimentos em publicidade e propaganda.

1    2    3    4    5

8. Sua empresa investe na força de vendas de seus serviços (Ex.: Agências de Viagens e Turismo, Vendas por telefone, Vendas *on-line* e etc).

1    2    3    4    5

9. Sua empresa procura usar novos métodos e tecnologias para criar serviços superiores.

1    2    3    4    5

10. Sua empresa busca atender a um nicho específico de clientes (Ex.: Turistas, Executivos, Profissionais Liberais, Congressistas e etc.)

1    2    3    4    5

11. Sua empresa oferece uma ampla variedade de serviços/produtos para cada nicho específico de clientes.

1    2    3    4    5

12. Sua empresa oferece produtos e serviços destinados para público de classe socioeconômica específica.

1    2    3    4    5

### **Parte III – Indicadores da Hotelaria**

13. Qual a taxa de ocupação média do hotel no ano de 2016?

---

14. Qual a diária média do hotel no ano de 2016?

---

15. Nível de satisfação do cliente? (De acordo com o site Booking.com).

---

## APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA APLICADA

### UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

<b>Pesquisa:</b>	Análise Estratégia do Mercado Hoteleiro de Foz do Iguaçu
------------------	--

Mestrando:	Rafael Galvão Nojima (Pesquisador)
Contato:	(45) 9924-7944 rafaelnojima@hotmail.com
Docente:	Dra. Elizandra da Silva (Orientadora)
Contato:	elizandra.silva@unioeste.br

#### Apresentação

A presente pesquisa tem como objetivo identificar as características estratégicas do mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu, com base na teoria de Michael E. Porter. O estudo será desenvolvido por meio da aplicação de questionários junto as empresas hoteleiras do município.

Seu objetivo é estritamente acadêmico e visa preencher um requisito para a titulação do pesquisador em mestre em Administração.

A identidade e informações das empresas permanecerão **anônimas** e os dados coletados serão manipulados exclusivamente pelo pesquisador e seu orientador.

#### Contribuição

Uma das metas para a realização desta pesquisa é o comprometimento do pesquisador em possibilitar aos participantes e ao Sindhotéis, um retorno dos resultados da pesquisa.

A linha de pesquisa Estratégia e Competitividade do Mestrado Profissional em Administração da UNIOESTE, tem como foco de estudo as práticas administrativas das organizações, o diagnóstico estratégico, bem como suas dinâmicas competitivas e cooperativas.

As escolhas estratégicas adotadas pelas organizações são fatores chaves para o sucesso empresarial. A possibilidade de analisar sua estratégia, seu desempenho e de compará-la com seu ambiente externo, contribui com os gestores em atingir seus objetivos organizacionais.

Desta forma, acreditamos que os dados levantados colaboram com setor hoteleiro e com a gestão das empresas relacionadas, observando o sigilo e a ética com os participantes da pesquisa.

## **APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: HOTEL ALFA**

### **Parte I – Características do Hotel**

- 1.1. Hotel: Alfa
- 1.2. Categoria do Hotel?
- 1.3. Número de funcionários?
- 1.4. Qual é o público alvo do Hotel?
- 1.5. Qual é o tipo de cliente que o Hotel costuma atender?

### **Parte II – Cinco Forças Competitivas**

Prezado gestor, segundo Michael E. Porter uma indústria é influenciada por forças competitivas presentes nelas. Todas as perguntas a seguir buscam identificar estas forças e requerem respostas de acordo com sua percepção sobre o modo que a sua organização atua no mercado.

- 2.1. Como sua empresa reage diante da ameaça de novos concorrentes (Novos hotéis, franquias, etc.)?
- 2.2. Como se caracteriza a concorrência entre sua empresa e o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu?
- 2.3. Como sua empresa reage diante da ameaça de serviços que podem substituir os serviços de hotelaria (Pousadas, Airbnb, etc.)?
- 2.4. De que forma sua empresa é influenciada pelos negócios feitos com seus clientes?
- 2.5. De que forma sua empresa é influenciada pelos negócios feitos com seus fornecedores?

### **Parte III – Categorias de Análise**

#### **Posição de Custo**

- 3.1. Sua empresa possui um controle de custo rígido? Como se caracteriza este controle de custo?

3.2. Sua empresa elabora relatórios de controle detalhados e com frequência? Como se caracteriza a elaboração destes relatórios?

3.3. Sua empresa procura atingir a maior eficiência operacional possível? Como se caracteriza esta eficiência operacional?

### **Política de Preço**

3.4. Sua empresa pratica preços mais baixos que o da concorrência? Como se caracteriza esta prática de preços?

### **Qualidade do Produto**

3.5. Sua empresa oferece serviços de qualidade superior aos oferecidos pela concorrência? Como se caracteriza a qualidade dos serviços?

3.6. Sua empresa possui funcionários experientes e desenvolve programas de treinamento de pessoal? Como se caracteriza esta experiência e estes programas?

### **Identificação da Marca**

3.7. Sua empresa realiza investimentos em publicidade e propagandas? Como se caracteriza estes investimentos?

3.8. Sua empresa investe na força de vendas de seus serviços (Ex.: Agências de viagens e turismo, vendas por telefone, vendas *on line* e etc.)? Como se caracteriza esta força de vendas?

3.9. Sua empresa procura usar novos métodos e tecnologias para criar serviços superiores? Como se caracteriza este uso?

### **Especialização**

3.10. Sua empresa busca atender a um nicho específico de clientes (Ex.: Turistas, Executivos, Profissionais Liberais, Congressistas e etc.)? Como se caracteriza este atendimento?

3.11. Sua empresa oferece uma ampla variedade de serviços para nichos específicos de clientes? Como se caracteriza a amplitude destes serviços?

3.11. Sua empresa oferece serviços destinados para públicos de classe socioeconômica específica? Como se caracteriza este oferecimento?

#### **Parte IV – Indicadores da Hotelaria**

- 5.1. Taxa de ocupação média do hotel no ano de 2016?
- 5.2. Diária média do hotel no ano de 2016?
- 5.3. Nível de satisfação do cliente, segundo o site Booking.com?

## **APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: ESPECIALISTAS**

### **Parte I – Identificação do Especialista**

1.1. Especialista: Sindhotéis

### **Parte II – Cinco Forças Competitivas**

Prezado gestor, segundo Michael E. Porter uma indústria é influenciada por forças competitivas presentes nelas. Todas as perguntas a seguir buscam identificar estas forças e requerem respostas de acordo com sua percepção sobre o modo que o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu atua.

2.1. Como o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu reage diante da ameaça de novos concorrentes (Novos hotéis, franquias, etc.)?

2.2. Como se caracteriza a concorrência existente no mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu?

2.3. Como o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu reage diante da ameaça de serviços que podem substituir os serviços de hotelaria (Pousadas, Airbnb, etc.)?

2.4. De que forma o mercado hoteleiro é influenciado pelos negócios feitos com seus clientes?

2.5. De que forma o mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu é influenciado pelos negócios feitos com seus fornecedores?

### **Parte III – Categorias de Análise**

#### **Posição de Custo**

3.1. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu possui um controle de custo rígido? Como se caracteriza este controle de custo?

3.2. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu elabora relatórios de controle detalhados e com frequência? Como se caracteriza a elaboração destes relatórios?

3.3. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu procura atingir a maior eficiência operacional possível? Como se caracteriza esta eficiência operacional?

### **Política de Preço**

3.4. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu pratica preços baixos? Como se caracteriza esta prática de preços?

### **Qualidade do Produto**

3.5. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu oferece serviços de qualidade? Como se caracteriza a qualidade dos serviços?

3.6. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu possui funcionários experientes e desenvolve programas de treinamento de pessoal? Como se caracteriza esta experiência e estes programas?

### **Identificação da Marca**

3.7. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu realiza investimentos em publicidade e propagandas? Como se caracteriza estes investimentos?

3.8. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu investe na força de vendas de seus serviços (Ex.: Agências de viagens e turismo, vendas por telefone, vendas *on line* e etc.)? Como se caracteriza esta força de vendas?

3.9. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu procura usar novos métodos e tecnologias para criar serviços superiores? Como se caracteriza este uso?

### **Especialização**

3.10. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu busca atender a um nicho específico de clientes (Ex.: Turistas, Executivos, Profissionais Liberais, Congressistas e etc.)? Como se caracteriza este atendimento?

3.11. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu oferece uma ampla variedade de serviços para nichos específicos de clientes? Como se caracteriza a amplitude destes serviços?

3.11. O mercado hoteleiro de Foz do Iguaçu oferece serviços destinados para públicos de classe socioeconômica específica? Como se caracteriza este oferecimento?