

ESTRATÉGIAS: A BUSCA DO MELHOR DESEMPENHO EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS.

Roslaine Kovalczuk de Oliveira Garcia¹

Centro Universitário Feevale.

RESUMO O presente artigo aborda o papel do desenvolvimento de estratégias para o melhor desempenho dos empreendimentos hoteleiros, diante da atual realidade do segmento e das mutações pela qual vem passando. Os empreendimentos hoteleiros constituem-se em importantes equipamentos para a consolidação da atividade turística. Entretanto, a administração dos negócios vem sendo questionada em função dos impactos da economia globalizada e seus reflexos nas organizações empresariais do setor. Portanto, os empreendimentos hoteleiros estabelecidos no mercado devem voltar seus esforços no desenvolvimento de estratégias que lhes permitam estar à frente dos demais e a atingir um desempenho superior dentro do segmento.

PALAVRAS-CHAVE Setor hoteleiro, empresa hoteleira, estratégias, vantagem competitiva, patrimônio intangível.

O Setor Hoteleiro no Brasil, nesta última década, diante de fatores como o processo de globalização da economia, a introdução de novas tecnologias e a competitividade do mercado, vem sofrendo mudanças bastante significativas, exigindo de seus administradores, adaptações e mudanças no estilo de gestão dos negócios adotados até então.

A abertura de mercado, decorrente da globalização, permitiu a expansão de novos empreendimentos e a entrada de cadeias ou grupos hoteleiros estrangeiros, que vieram concorrer com os hotéis já estabelecidos no mercado nacional. Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH (apud BENI, 2003), destacam-se entre as principais redes hoteleiras internacionais em atuação no país em 2002, os grupos Accor, Best Western, Sol Meliá, Sheraton e Marriott. Entre as principais redes nacionais encontram-se os hotéis Othon, Transamérica, Tropical e Blue Tree.

¹ Especialista em Produção e Gestão do Turismo PUCRS, Mestranda em Turismo UCS. Consultora em Turismo.

As novas cadeias hoteleiras internacionais, os flats e outros investimentos turísticos como parques temáticos, têm sido viabilizados pela participação de grupos de empresas e fundos de pensões, os quais visualizaram tal segmento como um negócio passível de apresentar rentabilidade.

Com os avanços tecnológicos da informação, as formas de distribuição e comercialização do produto hoteleiro também foram afetadas. Atualmente, o produto hospedagem pode ser comercializado pelos Sistemas Globais de Distribuição - GDS, por centrais de reservas hoteleiras totalmente informatizadas, além dos *sites* próprios de hotéis que são disponibilizados para a captação e melhor gerenciamento do relacionamento com o cliente. As rotinas de trabalho em um hotel dependem de sistemas operacionais, de sistemas de reservas e da internet para atingirem uma eficácia operacional.

Dentro deste novo ambiente de competitividade, tem-se como consequência, a introdução de novas formas de alojamento, como os hotéis de categoria econômica e a concorrência de preços, formando um cenário de grandes dificuldades para o setor hoteleiro nacional. O aumento da oferta ocasionou a diminuição do índice médio de ocupação. Este contexto reforça a necessidade de repensar o atual momento de crise vivenciado pela hotelaria nacional, e remete à reflexões a respeito da rentabilidade e da administração estratégica dos negócios. Daí a necessidade dos empresários do setor repensarem suas formas de gestão que, até então, se apresentavam acomodadas aos tradicionais modelos administrativos decorrentes da aparente estabilidade, possibilitada por uma demanda superior à oferta.

A situação atual de ameaças, representada pelos aspectos abordados, evidencia a importância das organizações adotarem estratégias de diferenciação de seus produtos, bem como o gerenciamento dos seus custos e da necessidade de uma análise dos fatores que estão afetando seus resultados.

Estratégias na Hotelaria

Em momento algum da história administrativa e econômica, utilizou-se tanto o termo “estratégia”. Existe uma grande quantidade de literatura sobre o tema e é crescente o número de publicações, de estudos, de pesquisas e de revistas especializadas que debatem a sua aplicação. Um questionamento que pode ser feito é: até que ponto a implementação ou a ausência de estratégias influencia o comportamento e o desempenho das empresas? A

grande maioria dos estudos da Administração argumenta, positivamente, pela utilização de estratégias empresariais, como instrumento cada vez mais importante para o desempenho superior e para a busca de rentabilidade sustentável. Conforme Henderson:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. (HENDERSON, 1989, p.5-7)

Segundo o *Dicionário de Administração e Finanças* (SANDRONI, 1996), por estratégia entende-se a forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura. Segundo Porter (2001), existem confusões quanto ao conceito de estratégia. O referido autor define estratégia como a criação de uma posição exclusiva e valiosa, enfatizando que ter uma visão não significa, necessariamente, possuir uma estratégia. O autor destaca que as empresas que buscam atender todas as necessidades específicas de diferentes clientes não conseguem demarcar com clareza, nem para os clientes, nem para elas próprias a sua arena de competição. Na concepção do autor é preciso fazer escolhas - “qual o cliente que eu quero?” - para obter vantagem competitiva. Dito isto, as empresas precisam definir um posicionamento estratégico para criar vantagem competitiva dentro do setor. Entende-se por vantagem competitiva a conquista de rentabilidade superior no setor de atuação.

Os empreendimentos hoteleiros devem analisar os fatores que podem afetar seus resultados. Neste aspecto, Porter (1998) destaca as principais forças competitivas que afetam a rentabilidade de um empreendimento: o relacionamento com os fornecedores e clientes, a concorrência atual, os novos entrantes e os produtos substitutos. São forças que governam a competição no setor hoteleiro, sendo de grande importância para a formulação de estratégias.

No setor hoteleiro, as principais forças são os concorrentes e os serviços substitutos. Sendo assim, toda iniciativa contrária ao deslocamento de pessoas em viagens aos pólos receptores e à permanência em uma localidade, pode ser considerado um produto substituto. A construção de aeroportos, em uma região que recebe executivos ou profissionais de diversas áreas, proporciona maior agilidade no deslocamento e na

conseqüente realização dos trabalhos destes profissionais, resultando em uma diminuição da permanência no local e, portanto, numa diminuição da média de permanência. Vídeo conferências, cursos à distância e realização de eventos virtuais também se constituem em produtos de grande ameaça, pois contribuem para diminuir as correntes turísticas e a utilização dos equipamentos turísticos locais. A acomodação em casas de parentes e amigos se destaca como opção bastante utilizada em viagens dentro do país, segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur.

A ameaça de novos entrantes significa, basicamente, a entrada de produtos ou serviços semelhantes. No caso dos meios de hospedagem são: a) a entrada, no mercado, de novas formas econômicas de alojamento; b) flats; c) cadeias internacionais. Neste aspecto, os novos entrantes aumentam a competição no setor, provocando uma redução nos preços. Muitas vezes, são empresas vindas de outros mercados que, por terem capital disponível para investimentos, diversificam suas atividades com aquisições em diferentes setores. A hotelaria tem um grande exemplo: a rede Accor. O grupo, embora já fosse antigo do ramo hoteleiro, iniciou suas atividades no Brasil com o produto ticket restaurante e, depois, expandiu para a área hoteleira, implementando um novo conceito de hotelaria, baseada em serviços simples, confortáveis e econômicos. Destacam-se, atualmente, como um dos líderes da hotelaria no mercado nacional, atuando em diversas categorias de serviços.

Os serviços de alojamento apresentam um conjunto de características e particularidades, formado por atributos tangíveis como a boa conservação das instalações e dos equipamentos, e a qualidade dos produtos do café da manhã. Apresenta, também, atributos intangíveis como a cordialidade no atendimento do grupo de funcionários e a própria localização. Em geral, os serviços de alojamento são consumidos no momento em que são produzidos. Os meios de hospedagem caracterizam-se pela necessidade do deslocamento dos clientes até o local de produção onde está localizado o empreendimento. Tal produto é estático, não pode ser mudado de lugar em função da demanda. O leito de um hotel, que não for utilizado, não poderá ser guardado para ser usado em uma época de alta demanda, inviabilizando a recuperação de receitas. Estes são aspectos que influenciam diretamente na rentabilidade dos empreendimentos do setor e devem ser considerados na formulação de estratégias.

Quanto ao relacionamento junto ao mercado turístico, o hotel mantém negociações com operadoras turísticas, agências de viagens, entidades públicas e privadas, empresas organizadoras de eventos e empresas fornecedoras de diversos insumos internos. Quanto maior o poder de negociação, maiores serão seus benefícios. O relacionamento com empresas terceirizadas é uma realidade presente neste segmento, no qual muitos serviços como lavanderia, restaurante e manutenção são executados por terceiros e precisam continuar sendo monitorados à distância, para manter o mesmo nível de qualidade oferecido pelo hotel.

Do outro lado está o processo de relacionamento com os clientes. Tal relacionamento vem ganhando ênfase a partir da mudança na economia. Atualmente o mercado está caracterizado por uma oferta superior à demanda.

O sucesso para o crescimento ou para sobrevivência em um mercado pode ser a adoção de um posicionamento mais fortalecido diante dos concorrentes já consolidados ou de novos concorrentes e, igualmente, diante dos produtos substitutos. O fortalecimento do relacionamento com os clientes; a diferenciação dos produtos ou serviços nos atributos tangíveis, como a parte física do hotel, e intangíveis, como o atendimento de qualidade; além da adesão às novas tecnologias eletrônicas, também devem ser considerados. As empresas hoteleiras nacionais vêm sofrendo dificuldades oriundas deste novo ambiente e necessitam reorientar-se dentro deste atual contexto para garantirem sua sobrevivência.

Para tanto, o modelo defendido por Porter (1998) estabelece três estratégias genéricas que representam um posicionamento estratégico dentro de um setor para a busca de vantagem competitiva, quais sejam: liderança no custo, diferenciação e no enfoque.

As vantagens de custo são decorrentes de medidas de eficácia operacional e conseqüente exercício de determinada atividade de forma mais eficiente que os concorrentes. Consiste em desenvolver a mesma atividade, prestar o mesmo serviço por um custo considerado menor. Na mesma direção, pode-se dizer que alguns hotéis têm adotado esta estratégia para tornar mais eficiente seu controle de custos fixos e variáveis, de forma a poder prestar o mesmo serviço do novo concorrente, por um preço mais baixo.

Com a expansão de empreendimentos na hotelaria, reforça-se a importância das empresas adotarem estratégias de diferenciação de seu produto. A hotelaria vende o mesmo tipo de serviço que, pode-se definir, basicamente, em acomodação e alimentação. Entretanto, pode

fazê-lo de forma diferenciada. Neste caso, não seria estabelecer vantagem apenas em preços, mas em prestar serviços diferentes ou comercializar os mesmos serviços de forma diferenciada. Nessa perspectiva, a qualidade superior dos serviços prestados e as novas tecnologias da informação podem se constituir em um importante diferencial competitivo. Alguns hotéis voltados para executivos trabalham com empresas comerciais e industriais e podem monitorar despesas através de relatórios da conta corrente.

Já a estratégia do enfoque visa a vantagem competitiva baseada no custo ou na diferenciação, sendo desenvolvida dentro de um segmento específico ou nicho de mercado. Dessa forma, os hotéis tendem a segmentar-se. As pousadas instaladas no litoral com serviços e acomodações simples, atendem a um público jovem; outras, com serviços mais elaborados objetivam atender um público diferenciado. Também, destacam-se as pousadas ecológicas que buscam um público interessado em acomodações e atividades ligadas ao meio ambiente. Os *resorts*, com instalações amplas e equipamentos voltados ao lazer, buscam seu nicho em famílias que procuram conciliar o descanso e o entretenimento. E ainda existem os hotéis voltados para executivos, com serviços ágeis e acomodações dentro de um padrão de serviço.

As variáveis do ambiente afetam os negócios e devem ser avaliadas constantemente para a identificação das ameaças e oportunidades, assim como a situação interna, representada pelas forças e fraquezas da empresa. São análises importantes para a formulação de estratégias. Segundo Mintzberg (1998) as organizações apresentam flexibilidade dentro do dinamismo do mercado, na medida em que as estruturas organizacionais tornam-se mais horizontalizadas, adaptando-se às estratégias que emergem no decorrer do percurso. Na concepção de Mintzberg, diferentemente de Porter, a estratégia poderá emergir dentre os colaboradores da organização, distante dos altos executivos ou de pessoas que ocupam posição de destaque na empresa. Muitos funcionários, que trabalham na linha de frente dos hotéis e entram em contato direto com o cliente, podem contribuir com informações estratégicas que surgem das dificuldades do dia-a-dia, contribuindo para a aprendizagem da organização.

Estratégias Hoteleiras “conjuntas”

Os hotéis fazem parte do conjunto da oferta turística como equipamentos e serviços integrantes do processo produtivo do turismo. O setor, no entanto, tende a atuar de maneira isolada, na qual o concorrente não é visualizado como um possível parceiro. O atual desenho do mercado requer a formação de estratégias conjuntas que devem ultrapassar os limites das empresas, transformando-se em um processo de parceria e de atuação em rede, consolidado por um pensamento empresarial longe da “cultura dos segredos”. Estratégias de comercialização e distribuição poderiam ser feitas de forma integrada pelo setor, além de parcerias entre o setor hoteleiro e o setor público local no que tange a divulgação, promoção institucional compartilhada e captação de eventos.

Um pensamento voltado para amenizar a rivalidade e a idéia de crescer conjuntamente pode trazer benefícios para toda uma rede de serviços, instalada em uma região potencialmente turística. Em uma estratégia conjunta, também poderiam ser realizados investimentos com grupos de hotéis de uma região em treinamento e qualificação de pessoal.

Quando o hotel faz parte de uma rede de valor, fica mais fácil proporcionar soluções aos seus hóspedes, de tal forma que suas necessidades e desejos possam ser realizados.

Os clientes não buscam coisas tanto quanto buscam soluções. Quanto mais cômoda for a solução, melhor. Com a crescente exigência sobre o já escasso tempo das pessoas, a necessidade por comodidade e por soluções completas cresce mais acentuadamente. As empresas que pretendem oferecer soluções convenientes devem fazer duas coisas bem: 1) identificar com precisão as necessidades por comodidade do cliente e, 2) oferecer a solução, sem deslizes. As redes de valor identificam precisamente as necessidades, captando informações vitais do cliente em cada um dos vários pontos de contato (BOVET, 2001, p.44-45).

A importância do Patrimônio Intangível na Hotelaria

A estrutura física do empreendimento hoteleiro continua tendo sua importância, principalmente, em hotéis de médio e grande porte, onde as boas condições das edificações, áreas, instalações e equipamentos são fundamentais.

O produto central da hotelaria, basicamente, se constitui pelo conjunto das unidades habitacionais e leitos para realização do pernoite. Acontece, no entanto, que isto isoladamente, possui um peso ínfimo para a satisfação do hóspede. As vantagens competitivas sobre a concorrência não irão se constituir a partir do produto central, mas sim

pelos elementos suplementares de serviços. O “plus” de serviços, agregado ao produto central, é significativo ao cliente, podendo consistir em grande diferencial para a atividade hoteleira. Em um mercado competitivo, com clientes cada vez mais exigentes, o valor agregado emergirá dentre o desempenho dos serviços suplementares. O produto central – unidades habitacionais – precisa ser adequado e confortável, já que se constitui condição indispensável de competitividade. Necessária, mas não suficiente. São os serviços agregados que determinarão a arena competitiva em que cada hotel atuará.

Na maioria dos negócios, o produto central tende a se tornar uma ‘comodity’, à medida que a concorrência aumenta e o setor amadurece. Em recursos naturais, como petróleo, minerais ou na agricultura, o produto começa a vida como comodity. É muito difícil proteger produtos inovadores da imitação da concorrência. Todo negócio que aspira à liderança de mercado deveria trabalhar para aprimorar os produtos existentes e desenvolver novos... É entre os elementos suplementares de serviço que encontramos as mudanças inovadoras. (LOVELOCK, 1995, p. 33 -34).

Na sociedade de serviços, o patrimônio intangível merece destaque. Embora os avanços tecnológicos da informação tenham possibilitado melhorias em equipamentos e instalações ao setor hoteleiro, a boa gestão de pessoal ainda é condição primordial para o êxito da empresa. A principal riqueza dos hotéis não está nas suas instalações, espaço físico e equipamentos, mas no que hoje, denomina-se de capital intelectual, que consiste no talento humano, nas competências organizacionais, no conjunto de informações, no conhecimento e no reconhecimento da marca (STEWART, 1998). Empresas prestadoras de serviços, que trabalham diretamente com público, têm no seu capital humano, o maior valor intangível. O aprendizado permanente e a incorporação do capital intelectual potencial da empresa ao produto-serviço, são formas de diferenciar o produto-serviço e acrescentar-lhe valor.

O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários estão familiarizados – propriedade, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição da equipe... O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, Prefácio XIII).

Na hotelaria, a capacidade e criatividade da equipe de trabalho, a qualificação dos profissionais, a experiência acumulada pelo estabelecimento hoteleiro durante anos de atuação, podem constituir-se em grande vantagem competitiva. O grande diferencial da hotelaria está constituído na qualidade do atendimento prestado pelo grupo de funcionários, que precisam ser devidamente conhecidos, valorizados e integrados à cultura organizacional.

Considerações Finais

Vive-se um momento de transformações nas organizações do setor hoteleiro, exigindo de seus administradores, reestruturações organizacionais acompanhadas de uma nova cultura de gestão, bem como reposicionamentos estratégicos. O desempenho empresarial superior está cada vez mais vinculado à satisfação das necessidades e expectativas dos hóspedes, que possuem um perfil mais exigente. As empresas hoteleiras poderão competir no mercado, oferecendo aos clientes algo diferente e inovador, através do uso de novas tecnologias ou através da excelência em atendimento. A qualidade, atualmente, não mais se constitui em um diferencial, mas uma pré-condição de competitividade. As novas tecnologias e as mudanças delas derivadas influenciam na maneira de realizar os trabalhos e nas formas de gerenciamento.

O bom desempenho dos empreendimentos hoteleiros são decorrentes, principalmente, de investimentos no patrimônio intangível, das estratégias de comercialização e distribuição, e de uma gestão estratégica dos negócios. Destaca-se, entre os principais índices de rentabilidade dos hotéis, a diária média, a taxa de ocupação e o número de funcionários pela capacidade de leito. Maximizar a rentabilidade, otimizar resultados e reduzir custos de operação são aspectos imprescindíveis para o desempenho hoteleiro. Portanto, os empreendimentos hoteleiros devem voltar seus esforços no desenvolvimento de estratégias que lhes permitam estar à frente dos demais e a atingir um desempenho superior dentro do segmento.

Referências bibliográficas

- BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.
- BOVET, David; Martha, Joseph. **Redes de Valor: Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia de Informação na cadeia de valor**. São Paulo: Negócio, 2001.

- CARVALHO, Virgílio Nelson. Turismo e Hotelaria desenvolvendo a economia. In: **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GALLEGO, Jesús Felipe. **Dirección Estratégica en Los Hoteles Del Siglo XXI**. Madrid: McGRAW-HILL, 1996.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LOVELOCK, Cristopher. **Product plus**: produto+serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MINZTBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. O Ritmo ainda é lento. **Revista Veja**, 05 de dezembro de 2001.
- PETROCHHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- SAAB, William George Lopes; Daemon, Ilka Gonçalves. **O Segmento Hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.13, p.127-156, 2001.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Campus, 1998. Prefácio.