



NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia

E-ISSN: 2237-4558

editornavus@sc.senac.br

Serviço Nacional de Aprendizagem

Comercial

Brasil

Pereira Gomes, Einstein Randal

Competitividade estratégica no setor de meios de hospedagem catarinense: um estudo  
exploratório

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 6, núm. 5, noviembre, 2016, pp. 77-92

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454049007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Competitividade estratégica no setor de meios de hospedagem catarinense: um estudo exploratório

Einstein Randal Pereira Gomes - Mestre em Administração. Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul – Brasil. [einstein@prof.sc.senac.br](mailto:einstein@prof.sc.senac.br)

## RESUMO

O contexto dinâmico dos meios de hospedagem se caracteriza pela constante atualização de produtos e serviços e por mudanças frequentes nas preferências manifestadas por seus clientes, com alto impacto do ambiente macroeconômico e institucional, bem como de fatores, tais como a sazonalidade em negócios que devem primar pela padronização temporal de sua oferta. Em virtude das crescentes demandas no fluxo de pessoas e capitais ao redor do globo, o setor de meios de hospedagem passou a demandar expressivos níveis de profissionalização, de tal forma que, no escopo deste artigo, pretendeu-se realizar um estudo exploratório do perfil dos meios de hospedagem em Santa Catarina, considerado como o melhor destino turístico do Brasil, investigando-se como se configura o contexto competitivo atual. Metodologicamente, o estudo se orientou por uma pesquisa bibliográfica inicial, secundada por análise exploratória quantitativa a partir dos dados do sistema Cadastur, que é provido pelo Ministério do Turismo do Brasil, em parceria com os órgãos oficiais de turismo. Ao final, mais que os números resultantes, a factibilidade do estudo deveu-se à necessidade premente da realização de estudos temporalmente regulares, tanto no sentido de traçar panoramas crescentes da realidade encontrada nos meios de hospedagem, quanto de sensibilizar os atores institucionais da importância da compreensão do ambiente estratégico em que atuam.

**Palavras-chave:** Competitividade. Turismo. Meios de hospedagem. Cadastur.

## Competitiveness in Santa Catarina strategic hospitality industry: an exploratory research

## ABSTRACT

The dynamic context of means of accommodation is characterized by a constant updating in products and services, a frequent change in preferences expressed by their customers, and also the impact of macroeconomic and institutional environment has on this area, as well as other factors such as seasonality. Due to growing demands in the flow of people and capital all over the world, the hospitality sector has demanded high levels of professionalism. So, the purpose of this article, an exploratory study of means of accommodation in Santa Catarina – considered as the best tourist destination in Brazil – was to investigate its current competitive environment. Methodologically, the study was guided by an initial literature research, supported by quantitative exploratory analysis of the Cadastur data system, which is provided by the Brazilian Ministry of Tourism, in partnership with official bodies of tourism. At the end of the study, more than the resulting figures, the study pointed to the urgent need of carrying out studies at regular intervals in the area, so as to draw a panorama of the reality found in means of accommodation, as well as raise the awareness of the institutional actors regarding the importance of understanding the strategic environment in which they operate.

**Keywords:** Competitiveness. Tourism. Accommodation. Cadastur.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de meados dos anos 1950, a agricultura e a indústria mostraram um expressivo crescimento de desempenho competitivo e, por sua vez, alavancaram o desenvolvimento do setor de comércio e serviços no Brasil. Entre outras razões, o intenso fluxo de pessoas e capitais passou a demandar serviços especializados – tais como os relacionados à hospedagem e alimentação – e que cumprem importante missão, no sentido de prover a estrutura necessária para que este fluxo ocorra de forma crescentemente otimizada (CNC, 2005).

Dessa forma e notadamente impulsionados pela intensificação dos negócios em geral e pela intensificação de eventos mundiais no País, tais como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, os serviços relacionados ao turismo demonstram contínua necessidade de profissionalização e a possibilidade de entrada de novos atores, que passaram a oferecer a disponibilidade de leitos e serviços, num ambiente corretamente identificado pelo oligopólio imperfeito (BRASIL, 2006).

Em um mundo globalizado, com o uso intensivo de tecnologia, que favorece a intensa troca de informação entre ofertantes e interessados (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), há uma também intensa competição pela oferta do melhor bem ou serviço (KOTLER; KELLER, 2012), de forma que os autores, contemporaneamente, convergem para estudos de competitividade desenvolvidos por Mintzberg (1999) e D'Aveni (1995), que tratam da hipercomplexidade competitiva.

No contexto do presente artigo, a definição de turismo pode ser entendida como o movimento de pessoas dentro ou além das fronteiras usualmente havidas, no intuito de buscar o lazer, repouso, conhecimento, saúde ou a negócios (CNC, 2005). O Ministério do Turismo, apresenta diferentes tipos de hospedagem, de forma que uma classificação possível abrange estabelecimentos oficiais registrados e regulados de acordo com suas características pela Embratur e estabelecimentos não oficiais. Pode-se ainda caracterizá-los quanto à organização administrativa, à localização, à categoria, à destinação de seus serviços, tais como hotéis de negócios, de turismo ou lazer, hotéis mistos, entre outros (BRASIL, 2006).

Inicialmente, a complexidade intensificou-se de tal forma, que análises e categorizações são necessárias, por exemplo, ao se analisar hotéis de turismo, em que as atuais demandas os classificarão em resorts, hotéis-fazenda, hotéis de estâncias hidrominerais, hotéis ecológicos, hotéis mistos, cumprindo diferentes papéis buscados pelos consumidores.

Já visando nichos específicos de competitividade no mercado (KOTLER; KELLER, 2012), sua organização administrativa os dividirá, como possibilidade em hotéis-residência, hotéis *time-sharing*<sup>1</sup>, hotéis especiais, *spas*, hotéis para a terceira idade, hotéis para a juventude e hotéis históricos.

Fundamentado em Mintzberg (1999), parte-se do pressuposto de que o contexto catarinense dos meios de hospedagem se caracteriza como imperfeitamente dinâmico e hostil. Imperfeito, porque ainda não se atingiu um grau de profissionalização, que permita compreender e estabelecer métricas de competitividade. Dinâmico e hostil, porque há: (a) forte influência concorrencial; (b) relação das organizações com sindicatos, governos e outras partes interessadas e (c) disponibilidade sazonal de recursos que são necessários para operações contínuas.

---

<sup>1</sup> Também são denominados como hotéis-clubes.

## 1.1 Objetivo

O contexto dinâmico dos meios de hospedagem se caracteriza por mudanças frequentes na preferência dos clientes e pela procura de novidades ou nas ofertas de produtos ou serviços da concorrência, e mesmo, condições meteorológicas imprevisíveis como no caso da impossibilidade clara de delimitação das estações do ano, entre outros.

Por dinâmico, Mintzberg (1999), entende as mudanças que não se podem prever, o que torna o trabalho da organização incerto e imprevisível. Ambientes hostis são em geral dinâmicos e, geralmente, exigem reações rápidas da parte da organização, sendo que Montgomery e Porter (1998) afirmam ainda que são essas fontes básicas de pressão competitiva que propiciam o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação: atinge-se com maior precisão o alvo que pode ser avaliado.

Assim, o presente estudo pretende investigar, aprioristicamente, como se configura o binômio competitividade e estratégia nos meios de hospedagem, no que concerne à competição entre os tipos de negócio no estado de Santa Catarina.

Montgomery e Porter (1998, p. 197) destacam que “a globalização dos mercados está aí. Uma força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia”. Para os autores, a globalização é uma premente necessidade, haja vista que a intensificação do uso da internet e o crescimento de novas formas de comunicação em âmbito mundial levam a toda parte as possibilidades modernas de aperfeiçoar e tornar mais fácil o trabalho, aumentar o padrão de vida e propiciar melhor qualidade de entretenimento ou negócios, focos basais do setor competitivo em que atuam os meios de hospedagem no estado.

## 1.2 Justificativa

Para Oliveira e Rossetto (2014), o crescimento econômico mundial do turismo como atividade, bem como da globalização, como fenômeno têm gerado alta competição entre os diferentes destinos mundiais, cada qual com sua particularidade, visto que buscam obter os benefícios derivados das atividades turísticas, tais como empregos, renda e redução da pobreza.

Santa Catarina é considerada um destino turístico por excelência, ao se considerar, tanto o seu ambiente de negócios, como as possibilidades turísticas abertas por sua diversidade de paisagens e clima, tendo recebido pela sétima vez consecutiva, o prêmio Viagem e Turismo, premiação concedida por uma das revistas da Editora Abril (SANTA CATARINA, 2015). De forma complementar, outros organismos e publicações referem-se ao papel destacado do Estado neste segmento, em que confluem tanto estudos de caráter empresarial, quanto a percepção dos visitantes como um todo (FCVB, 2015).

Tendo presente a pesquisa realizada pela BBC *International* e pela consultoria Future Brand (BRASIL..., 2010) tem-se que pela sua extensão continental e abundância de belezas naturais, o Brasil é considerado apenas o 41º maior destino turístico do mundo, recebendo menos turistas que países como Canadá (1º lugar), Austrália (2º), Nova Zelândia (3º), Estados Unidos (4º), Suíça (5º), ou mesmo Argentina (34º) e Chile (40º).

A própria observação empírica do ambiente competitivo do setor demonstra ainda a existência de negócios familiares com baixo grau de profissionalização, bem como a inexistência de uma política disseminada de profissionalização, traduzida pela atração de talentos e pelo incentivo ao conhecimento de um segundo idioma vem ao encontro da problemática tratada por Brasil (2006) e Lozano, Gomes e Maquieira (2015) como fatores limitantes do crescimento de determinados destinos turísticos ao redor do globo.

Ainda, como justificativa do presente estudo, é necessário ponderar que, de acordo com Brasil (2006), há um debate acadêmico em relação ao campo do turismo, que discute qual a melhor forma de desenvolver a indústria de turismo: **ou utilizar-se de uma estratégia de turismo em massa**, no qual o preço e custo são as variáveis-chave, **ou se utilizar de uma estratégia de turismo diferenciado**<sup>2</sup>, em que bens de maior valor agregado são preferidos, de tal sorte que o aumento do fluxo numérico de turismo não seja prioridade.

Embora haja organismos oficiais federativos, tais como o Ministério do Turismo e a Embratur (BRASIL, 2016), os estados ainda contam com organismos promotores tais como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2015) e a estrutura atomizada, proporcionada pelos *Convention & Visitors Bureaux* em todo o território brasileiro (FCVB, 2015). Mesmo com o apoio desses organismos, o meio empresarial ainda carece de um maior dinamismo que os leve ao conceito de cooperação competitiva, expresso por Harbison e Pekar Jr. (1999) como *coopetição*.

Assim, a partir dos argumentos expostos, acredita-se que estudos como este, justificam-se por unir diferentes atores institucionais, nesse mercado que se caracteriza, contemporaneamente, pela constante transformação de demandas e especificidades. Isto porque a união entre: (a) a possibilidade de disseminação de políticas públicas; (b) a ação empresarial efetiva que coordena esforços de competitividade e (c) o conhecimento provido por universidades e organismos de pesquisa, cumprem um papel fundamental na configuração das forças competitivas de determinada região, geograficamente compreendida.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há três instâncias de avaliação da competitividade empresarial, seja ela vista sob a ótica da empresa individualmente, seja ela vista sob a ótica do setor ou segmento como um todo. Assim, estas três instâncias se dividem entre o ambiente interno, o ambiente de tarefa e o ambiente externo (MAXIMIANO, 2004). E, de modo a determinar a estrutura competitiva de determinado mercado, utilizam-se diversos modelos, dos quais a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*)<sup>3</sup> pode ser considerada uma das ferramentas mais usuais na construção de estratégia das empresas, indústrias e países.

Sua vantagem é que ela é um quadro de referência que proporciona uma orientação para soluções, informando as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, consequentemente, a matriz ajuda em uma tomada de decisões sobre a informação disponível (SILVA; SONAGLIO, 2014).

É considerada uma ferramenta simples, fácil de entender e consistente, pois permite aos gestores empresariais deliberar posicionamentos a respeito das questões relativas a seu setor de competição (SERRA et al., 2014). Por outro lado, visto que os ambientes hostis são, em geral, dinâmicos e geralmente exigem reações rápidas da parte da organização, o contexto dinâmico dos meios de hospedagem se caracteriza por mudanças frequentes na preferência dos clientes e pela procura de novidades ou nas ofertas de produtos ou serviços da concorrência, e mesmo, condições meteorológicas imprevisíveis como no caso das estações do ano indefinidas, entre outros.

Correlacionando-se o ambiente competitivo à estrutura disponível dos meios de hospedagem no País, pode-se recorrer a Mintzberg (1999), em que se parte do pressuposto de que

---

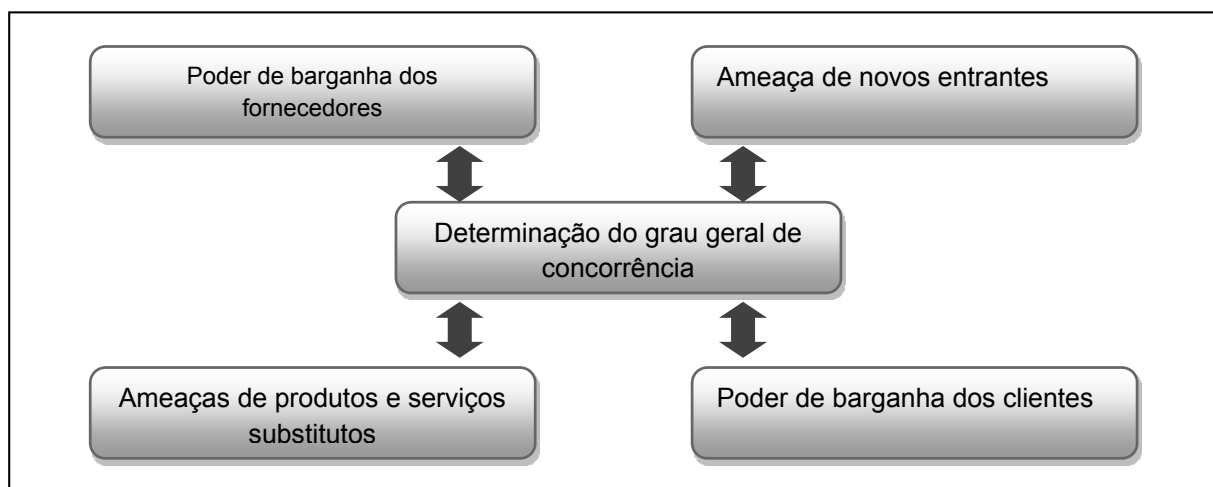
<sup>2</sup> Grifos do autor.

<sup>3</sup> Nota do autor: Dentre as traduções possíveis para o português, pode-se optar, respectivamente, que os termos sejam traduzidos como: Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

o contexto competitivo se caracteriza como bastante dinâmico e até mesmo hostil. Por dinâmico, o autor entende as mudanças que não se podem prever: assim, um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e imprevisível. Já a hostilidade é influenciada pela concorrência e pela relação da organização com seus *stakeholders*, assim como pela disponibilidade dos recursos que lhe são necessários (MINTZBERG, 1999).

Já Montgomery e Porter (1998) afirmam que o estado de competição em um segmento depende de cinco forças básicas, tendo centralizado o setor competindo por uma posição entre (a) os concorrentes existentes e ao seu entorno (b) o poder de barganha dos fornecedores, (c) o poder de barganha dos clientes, (d) as ameaças de novos entrantes e (e) as ameaças de produtos ou serviços substitutos, de acordo com a Figura 2. Este é um bom modelo explodido da análise SWOT para a avaliação de algumas questões relacionadas à esfera de atuação da empresa, em que pesem questões do ambiente mais próximo de atuação da empresa, ou seja, seu ambiente de tarefa.

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Montgomery e Porter (1998).

Assim, quanto à competitividade no segmento, esta se relaciona à habilidade de entregar produtos e/ou prestação de serviços que superem os demais destinos, naqueles aspectos considerados como mais relevantes para os visitantes/turistas, por um preço justo, e que promova sua manutenção no mercado, além de contribuir com a sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida dos habitantes locais (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013 apud OLIVEIRA; ROSSETTO, 2014).

Portanto, um destino turístico precisa ter um mínimo de planejamento de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e potencializar aquelas características naturais e antrópicas (culturais, ambientais e sociais) que possam lhe tornar mais atrativo (ou competitivo) perante a atenção e percepção dos turistas (OLIVEIRA; ROSSETTO, 2014).

Para Serra et al. (2014), uma gestão competitiva tem uma preocupação fundamental que é a identificação das estratégias que os executivos podem escolher visando atingir um nível de desempenho superior e uma vantagem competitiva. "Entender a estratégia requer entender fatores internos à empresa, entender fatores específicos à indústria e ao país onde a empresa opera" (SERRA et al., 2014, p. 5).

## 2.1 Contextualização histórica do ambiente competitivo

No mundo todo, o setor de hotelaria ou hospedagem<sup>4</sup> tem evoluído de forma impressionante ao longo dos últimos séculos, em que se intensificou o trânsito de pessoas e de fatores, com um incremento significativo sobre o comércio mundial e sobre fenômenos de trocas culturais, provenientes do contato humano.

Historicamente, com a chegada da família portuguesa ao Brasil e sua incorporação ao Reino Unido de Portugal e Algarve, a hotelaria brasileira começou a crescer. Este crescimento foi intensificado em meados do século XIX quando muitas das capitais e cidades principais de nosso país, começaram a profissionalizar a atividade hoteleira, sendo que menos de um século mais tarde, passaram a ter grandes e elegantes hotéis à disposição dos visitantes (CNC, 2005), sendo que as atividades são formalizadas através da Sociedade Brasileira de Turismo, em 1923, se tornou a *Touring Club* do Brasil (CAMPOS; GONÇALVES, 1988).

Segundo Beni (2004), tal atividade surge em razão da existência do fenômeno turístico, um processo que exige a interação simultânea de vários sistemas que somam para levar ao efeito final: uma região turística apreciada pelas pessoas ou economicamente centrada em negócios, que gera atividade econômica e lucro à região. Portanto, o turismo não é algo que se pode medir, mas se analisa o fluxo de pessoas em determinada área receptora para ter uma base da extensão do mesmo.

A expansão da atividade hoteleira foi intensificada depois da II Guerra Mundial, e ainda que se tenha em conta a atual crise político-econômica, está em níveis bem próximos dos vigentes na hotelaria internacional (CNC, 2005), de forma que a relevância deste estudo se centra na tentativa de analisar alguns dos determinantes da oferta competitiva no setor do turismo brasileiro contemporaneamente. Contextualizar informações torna-se importante no dimensionamento estratégico do setor.

Beni (2004) conceitua turistas como visitantes que permaneçam vinte e quatro horas no local visitado, com a finalidade de lazer, negócios, família, missão e conferência e vários estudos refletem que há um amplo crescimento prospectado, ao longo das próximas décadas. Assim, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009 apud MELLO; GOLDENSTEIN, 2011) o conjunto das chamadas atividades características do turismo representou, em 2006, 3,6% do valor adicionado da economia brasileira, gerado por 6,1% do total das pessoas ocupadas, que receberam 3,2% dos salários e rendimentos do país naquele período. Os serviços de alimentação destacaram-se como responsáveis por 40,9% do valor agregado por essas atividades, cabendo aos serviços de transporte rodoviário 17,7% e às atividades recreativas, culturais e esportivas 13,8%.

O Ministério do Turismo trabalhava em suas projeções com a existência de um total de 22 mil a 26 mil estabelecimentos hoteleiros e de outros tipos de alojamento temporário no início desta década (BRASIL, 2006), prevendo os grandes eventos que o País realizaria nos próximos anos e que equivale a apenas 2% do mercado hoteleiro dos EUA, guardando ainda imenso potencial de crescimento (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011), em que o turismo de negócios se consolida como um ramo bastante dinâmico e promissor para a economia nacional.

Números ainda apontam que, no Brasil, os 20 maiores grupos de hotelaria (por quantidade de quartos) administram mais de 500 hotéis e ofertam quase um quinto das unidades habitacionais hoteleiras. A Accor, empresa líder no mercado brasileiro, responde por 5,4% da oferta de quartos, sendo que 27% dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil declaram como motivação “negócios

---

<sup>4</sup> Os termos serão unificados para setor de meios de hospedagem, no contexto do presente artigo.

e eventos” número próximo aos 24% de turistas domésticos com a mesma motivação (FIPE, 2009 apud MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

Outros aspectos passíveis de classificação, como analisa o Senac (1998) são uma divisão setorial quanto à motivação em: turismo recreativo ou de lazer, turismo cultural, turismo de saúde, turismo religioso, turismo esportivo, turismo de eventos, turismo nacional, turismo internacional, turismo de massas, turismo de minorias, turismo individual, turismo organizado e turismo social.

Assim, a partir de sua contextualização ampla, tais aspectos já apontam para a necessidade de se identificar alguns dos determinantes competitivos deste importante setor econômico (BRASIL, 2006; CNC, 2005; CAMPOS; GONÇALVES, 1988), considerando alguns itens determinantes, tais como: motivação, meios de hospedagem, período médio de estadia, principais destinos e infraestrutura capaz de acolher as diferentes necessidades e desejos do público-alvo deste setor (IBGE, 2009 apud MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

### **2.3 Aspectos relevantes do ambiente competitivo**

Para D’Aveni (1995), nenhuma vantagem pode ser sustentada por muito tempo, posto que todas as vantagens devem passar por processos de destruição criativa em que as empresas têm que agir ativamente na ruptura de suas próprias vantagens e de seus concorrentes, gerando contextos continuamente dinâmicos. E isso determina o constante fluir estratégico na oferta de melhores condições do oferecimento turístico: ao se viabilizar o turismo histórico regional, que tanto dinamizam economicamente regiões, quanto facilitam as condições de preservação de patrimônio físico e valores históricos ligados àquele contexto.

Como constituintes de importantes grupos de interesse, tanto o poder público quanto as associações de classe exercem um papel que se espera positivo sobre a atividade econômica: que possam ir ao encontro de interesses mais gerais (consumidores, produtores e sociedade). Assim como estabelecer e analisar as responsabilidades legais de cada esfera se torna fundamental para estabelecer os papéis desempenhados por estes diferentes atores econômicos em um cenário de hipercompetição.

Cabe aqui ressaltar que o turismo abrange o mercado global como um todo, em suas diversas configurações e destinos, mas é baseado na imperfeição econômica de milhares de concorrentes – de portes diversos – competindo pela melhor proposta ao público-alvo. Também que, como visto ao longo do presente artigo, a capacidade turística foi sendo expandida, tanto em termos dos números absolutos, quanto da profissionalização do setor e da expansão material dos meios de hospedagem.

Silva e Sonaglio (2014) ponderam sobre o papel do planejamento da atividade turística como preponderante para o seu sucesso. Para Calveras e Vera-Hernández (2005 apud BRASIL, 2006), algum poder de mercado no setor de operadores de turismo pode ser desejável na medida em que permite que esse opere com diferentes localidades e hotéis se apropriando das externalidades produzidas pelos mesmos com motivos para incentivar a produção ou incremento deste bem, de modo a caracterizar econômica e socialmente a região turística. Outro aspecto destacado pelos autores é que, à semelhança de um produto físico, o crescimento do fluxo e de receitas tende a estagnar no longo prazo, mostrando que há a necessidade do contínuo incremento das atividades, visando a perpetuação do destino.

Ainda para Brasil (2006), a existência da oferta turística também pode ser analisada por elementos da Microeconomia, em particular existência de oligopólios, a teoria dos jogos e escolha na presença de assimetria de informação. Para o autor, a presença de imperfeições de mercado faz



com que mecanismos de intervenção estatal devam ser formulados para orientar o desenvolvimento pleno da atividade.

Dessa maneira, o Poder Público tem um papel determinante em orientar as políticas de desenvolvimento ao turismo e que influam positivamente no desenvolvimento de roteiros, na promoção e comunicação comerciais, bem como na ampliação de renda das famílias, de forma que possam conhecer e popularizar destinos turísticos (MELLO; GOLDENSTEIN, 2011).

Cabe ainda ressaltar que a existência das imperfeições provenientes do oligopólio, determinam também um papel preponderante da iniciativa privada. Sem um direcionamento público, os esforços se anulam e/ou se contrapõem; com este direcionamento – apenas se realizado de maneira eficiente – a iniciativa privada tem um campo amplo em que ocorre a competição por melhores condições da oferta turística (BRASIL, 2006).

Por fim, Eugenio-Martin (2004 apud BRASIL, 2006) classifica a decisão pelo turismo em cinco níveis: (a) decisão pela viagem; (b) o valor a ser dispendido com a atividade; (c) a duração da viagem; (d) a localidade e o (e) meio de transporte, de modo que tais pontos acabam por definir o horizonte econômico do destino turístico para grandes fluxos de pessoas.

Tais condicionantes tomam como fundamental a determinação dos fatores impactantes no ambiente competitivo e dinâmico em que se constitui o setor dos meios de hospedagem e que acabam por influenciar no ambiente competitivo gerado (KOTLER; KELLER, 2012; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; MINTZBERG, 1999; MONTGOMERY; PORTER, 1998; D'AVENI, 1995). Estudos sobre o ambiente estratégico repercutem positivamente no nível de profissionalização dos mercados, ao unir os diferentes atores institucionais em torno do conhecimento a ser disseminado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), investindo em um estudo exploratório da temática dos meios de hospedagem em Santa Catarina, a partir da análise do Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas do Ministério do Turismo, Cadastur<sup>5</sup> (BRASIL, 2016). A natureza exploratória se reportou a uma escala menor de meios de hospedagem cadastrados, em que se pretendeu uma melhor compreensão do problema e da contextualização em que ele ocorre (MCDANIEL; GATES, 2003).

Ainda para Gil (2010), a natureza exploratória se justifica por determinar uma primeira visão do campo, sobre a qual se estabelecem algumas inferências. Complementarmente, a fundamentação teórica baseou-se em pesquisa bibliográfica, a partir da seleção de fontes relevantes para o tema, tendo presente inúmeras abordagens e modelos que poderiam ser passíveis de utilização para compreender o setor dos meios de hospedagem e que orientaram aspectos específicos da análise (D'AVENI, 1995; MONTGOMERY; PORTER, 1998; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; MINTZBERG, 1999; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; KOTLER; KELLER, 2012).

#### **3.1 Coleta e base de dados**

Quanto à coleta dos dados e seguindo-se os pressupostos metodológicos de pesquisa (VERGARA, 2012; GRAY, 2012; GIL, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009), a coleta dos dados foi viabilizada por meio de dados necessários sobre os meios de hospedagem, estruturados a partir da

---

<sup>5</sup> O Cadastur, executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os órgãos oficiais de turismo nos 26 Estados do Brasil e no Distrito Federal, é o Sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo.

base de dados do Cadastur (BRASIL, 2016) e temporalmente determinados em setembro de 2015. Os dados dizem respeito ao tipo de meio de hospedagem, razão social, nome fantasia, endereço, localidade, telefone, e-mail, *homepage*, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), Inscrição Estadual (IE) e atualização do certificado junto ao Sistema.

Além disso, uma nova versão da planilha incorporou o número de unidades de hospedagem (UHs), o número de leitos e alguns fatores importantes, tais como o número de UHs para cadeirantes, com acomodações para cães-guia e com telefones para surdos, visando ir ao encontro das prerrogativas de competitividade em ambientes crescentemente complexos, tratados no capítulo anterior.

Na fase inicial do estudo, verificou-se que não havia um levantamento prévio que incluísse a informação se o meio de hospedagem está cadastrado no Cadastur (de natureza oficial) e na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (de natureza associativa), visto que ambos os cadastros possuem finalidades similares. Segundo Gil (2010), a pesquisa em base de dados permite a particularização de temas que, considerados outros métodos (tais como a pesquisa bibliográfica e levantamentos), permitem que certas características estruturais sejam ressaltadas.

Para Vergara (2012), nenhum método tem apenas vantagens, porém minimizam-se erros pelo cruzamento de informações apriorísticas e por pré-testagem de instrumentos. Assim, a partir da disponibilidade da base de dados em hipertexto (HTML) no sítio do Ministério do Turismo e com a ajuda de outros pesquisadores do Programa de Iniciação Científica do Senac/SC, chegou-se a uma versão exploratória da planilha, cujos dados são trabalhados nos resultados do presente artigo.

A maior parte do trabalho concentrou-se numa análise discricionária, exigindo dos pesquisadores um olhar atento nesse momento, mais que exploratório. Entre os meses de maio e setembro de 2015, os pesquisadores de todo PIC Senac/SC percorreram um longo trajeto envolvendo análises focadas no escopo deste estudo e realizadas por este pesquisador, que estão evidenciadas no item 4 do presente artigo.

Segundo Brasil (2016) por meio do Ministério do Turismo em parceria com os órgãos oficiais estaduais de turismo, o Cadastur visa agrupar pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo. Também, visa promover o ordenamento, a formalização e a legalização dos prestadores de serviços turísticos no Brasil, por meio do cadastro de empresas e profissionais do setor. Entre outros, o sistema recebe cadastros obrigatórios dos prestadores de serviços turísticos de atividades, tais como: **(a) meios de hospedagem** (albergue, condo-hotel, *flat*, hotel urbano, hotel de selva, hotel fazenda, hotel histórico, pousada, resort e cama & café); **(b) agências de turismo; (c) transportadoras turísticas; (d) parques temáticos; (e) organizadoras de eventos; (f) acampamentos turísticos e (g) guias turismo**<sup>6</sup>.

Como benefícios do cadastramento, este permite a participação em eventos, feiras e ações realizados pelo MTur e pela Embratur, disponibilizando também o acesso a linhas de financiamento específicas e a participação em programas de qualificação do setor. Estes benefícios são extensivos a outros serviços, de cadastramento opcional, tais como: **(a) restaurantes, cafeterias e bares; (b) centros de convenções; (c) parques aquáticos; (d) casas de espetáculo; (e) locadoras de veículos para turistas** (BRASIL, 2016).

Para o estabelecimento do Cadastur como base de dados relevante para o processo de pesquisa – o que de fato se constatou – os pesquisadores verificaram que existem várias entidades

---

<sup>6</sup> Grifos do autor.

que norteiam o setor de turismo brasileiro em parceria com o Ministério do Turismo e que auxiliam as empresas que prestam serviços na área.

Percebeu-se que há uma sinergia dinâmica na atuação entre a ABIH (2015) e o Cadastur (BRASIL, 2016), mas ainda imperfeita, como previsto no arcabouço teórico. Ambas têm o objetivo de promover o desenvolvimento do setor dos meios de hospedagem, o que está expresso na fala do presidente da primeira entidade, “a fim de gerar o desenvolvimento econômico do estado e o reconhecimento do setor para sua ampliação, fazendo o cadastramento e atualização das empresas que oferecem estes serviços (ABIH, 2015).

### 3.2 Análise dos dados

Para Gil (2010), uma etapa muito importante da análise de dados é a formulação do significado dos resultados obtidos, etapa mais crítica do processo interpretativo de pesquisa, uma vez que é preciso manter-se fiel ao que foi observado, mas também precisam ser feitas correlações efetivas entre o campo como um todo e o objeto estudado.

Martins e Theóphilo (2009, p. 51) discorrem que a análise de dados “representa o esforço em realizar conexões, mediações e contradições dos fatos que constituem a problemática investigada”, de modo que se estabeleçam as correlações entre as partes (a amostra, por exemplo) e o todo (o universo de pesquisa). E nesse sentido, o porte dos empreendimentos constituiu um dos tópicos importantes da análise (Quadro 1).

Quadro 1 - Porte *versus* número de unidades habitacionais

<b>Porte</b>	<b>Número de unidades habitacionais</b>
Pequeno	De 1 a 150 unidades
Médio	De 151 a 400 unidades
Grande	De 401 a 1500 unidades
Mega	Acima de 1500 unidades

Fonte: Nakane, Vieira e Furtado (2013).

Gray (2012) particulariza a análise de dados para os levantamentos, destacando a lógica intrínseca para que esta correlação entre as partes e o todo possa corretamente, guardadas as limitações do método, espelhar a realidade. Já a orientação de Vergara (2012), no que a autora denomina de tratamento de dados orientou a pesquisa desde seu início. Para ela, “não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los” (VERGARA, 2012, p. 56). Tanto para a natureza eminentemente prática da utilização dos dados, quanto para o estágio exploratório do estudo, optou-se pelo tratamento quantitativo.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Embora a inscrição no Cadastur seja obrigatória, como decorrência do Decreto-Lei n. 7.381<sup>7</sup>, de 2 de dezembro de 2010 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2015; ROTAS..., 2015), verificou-se que não há uma ação efetivamente fiscalizadora no cumprimento, haja vista que entre maio e setembro de 2015, foram feitas várias tentativas de se estabelecer um corte temporal efetivo para a consolidação da base de dados, até que – discricionariamente – se optou pelo trabalho com os números e dados encontrados em setembro daquele ano.

Foi uma escolha difícil, em função do caráter dinâmico dos dados disponibilizados. Estes estão submetidos à inserção ou não por parte dos profissionais de cada um dos meios de hospedagem (MHs), listados no momento da extração e cortados temporalmente, conforme planilha estruturada em parceria com outros pesquisadores do PIC Senac/SC.

Da amostra inicial de 366 (trezentos e sessenta e seis) negócios, estudados em 56 (cinquenta e seis) cidades diferentes, um primeiro corte foi estabelecido, para que somente empresas com cadastros atualizados no Cadastur estivessem computadas, de forma que ficaram então 324 (trezentos e vinte e quatro) MHs e cujos dados se encontram no Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro geral da amostra

Cidades	56
Meios de Hospedagem (Total)	366
Meios de Hospedagem (Consolidado)	324
Meios de Hospedagem (Dados completos)	224
MH sem Dados de UHs <sup>8</sup>	100
MH sem Dados Cadastur	42

Fonte: Dados do autor (2015)

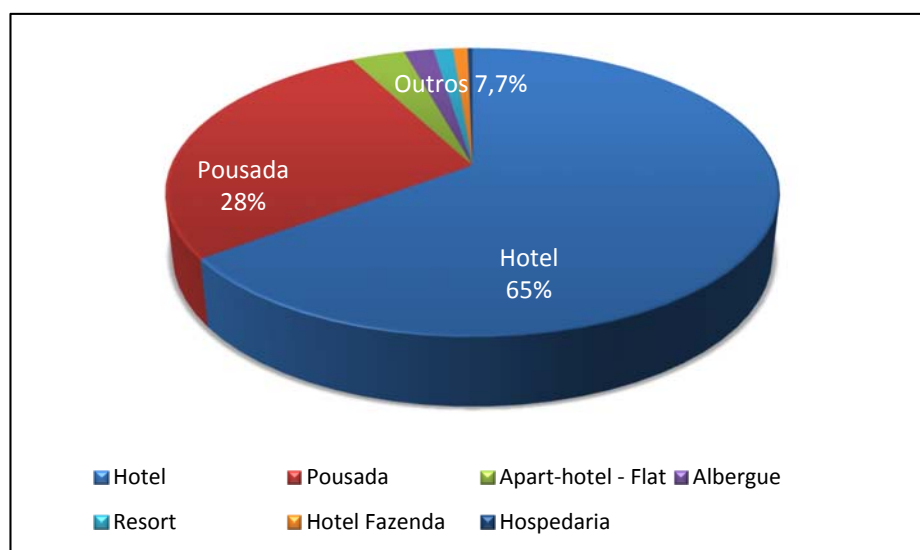
Ainda, de acordo com o Quadro 2, do número total, 100 (cem) MHs apresentavam dados incompletos sobre suas UHs, sendo excluídas da amostra, resultando num total de 224 (duzentos e vinte e quatro) MHs válidos.

E, com relação à natureza dos meios de hospedagem, pôde-se verificar que o grupo predominante é composto por hotéis (64,8%), seguido por pousadas (27,5%) e apart-hotéis/flats (3,5%). Outros meios de hospedagem, com um total de 7,7%, são compostos por albergues, *resorts*, hotéis fazenda e hospedarias, de acordo com os dados da Figura 2.

<sup>7</sup> Regulamenta a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo e define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, bem como dá outras providências a respeito da temática.

<sup>8</sup> UHs – Unidades de hospedagem.

Figura 2 - Tipos de meios de hospedagem encontrados na amostra



Fonte: Dados do autor (2015)

Com base na segmentação por tamanho, classificando os meios de hospedagem, de acordo com o porte dos empreendimentos, os pesquisadores correlacionaram o previsto teoricamente quanto ao nível de complexidade do ambiente dinâmico (VAN BELLEN, 2005; MINTZBERG, 1999; D'AVENI, 1995) ao efetivamente encontrado em termos da amostra analisada.

Conforme dados do Quadro 4, pode-se perceber que os MHs em Santa Catarina são majoritariamente de pequeno e médio portes, inexistindo empreendimentos de grande porte ou mega – um importante achado de pesquisa e que explicita o grau de competitividade ainda baixo do setor no estado.

Ainda, pela análise da média e da mediana, percebe-se que: (a) enquanto há certa uniformidade entre os negócios de médio porte, com correlação mediana/média em 187/184 UHs; (b) com relação aos pequenos negócios, percebe-se enorme assimetria na mesma categoria, de forma que a mediana cumpre melhor a demonstração estatística do que é a realidade, em que os MHs possuem 37 unidades habitacionais. Na análise dos dados completos, pode-se perceber que há um número expressivo de MHs, com até 20 UHs.

Quadro 4 - Porte dos MHs em Santa Catarina

ROTEIRO TURÍSTICO	MH	Mediana	Média
Pequeno	11189	<b>37</b>	<b>51,80</b>
Médio	1843	<b>187</b>	<b>184</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13032</b>		

Fonte: Dados do autor (2015)

Isto vem ao encontro do previsto teoricamente (SILVA; SONAGLIO, 2014; BRASIL, 2006) que, embora a compreensão estratégica seja mais clara para empresas de maior porte, são as empresas de menor porte as mais afetadas pela incompreensão do ambiente estratégico de atuação e das modificações decorrentes de usos, costumes e regulamentações, haja visto a capacidade limitada de obter informação relevante e colocá-la em prática (HARBISON; PEKAR Jr., 1999; MINTZBERG, 1999; KOTLER; KELLER, 2012).

O Quadro 5 apresenta o detalhamento das UHs em Santa Catarina, em que se pode verificar que na amostragem estudada, o número médio de leitos por habitação é de 2,3 e que cerca de 6,7% destas unidades são destinadas ou adaptadas a pessoas com limitações motoras. Ainda, que do ponto de vista de pessoas que dependem de cães-guia, apenas 2,3% destas habitações estão aptas a recebê-los. E por fim, que apenas 0,7% das UHs dispões de telefones para pessoas com limitações auditivas.

Sem dúvida, têm-se campos a serem amplamente explorados em um cenário que se caracteriza pela constante atualização de produtos e serviços e por mudanças frequentes nas preferências manifestadas por seus clientes.

Quadro 5 - Detalhamento das UHs

	<b>MH</b>	<b>(%)</b>
Número de UHS	13032	<b>100,0%</b>
Número de Leitos	29487	<b>2,3</b>
Número de UHS para Cadeirantes	870	<b>6,7%</b>
Número de UHS (acom. Cães-Guia)	304	<b>2,3%</b>
Número de UHS (telefone Surdos)	87	<b>0,7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43780</b>	

Fonte: Dados do autor (2015)

Tais dados demonstram tanto o quadro atual, como possíveis ações estratégicas que podem ser tomadas por parte dos gestores do setor – e cujos efeitos atingem as áreas comerciais e operacionais dos MHs, intensificando, por exemplo, a percepção do Estado como destino turístico preferencial no Brasil (SANTA CATARINA, 2015) e que, como um todo, o País galgue posições, acima de seu atual 41º lugar no mundo (BRASIL..., 2015). É um caso em que a determinação de lacunas, abre janelas de oportunidade para empresários mais atentos à possibilidade de atuação em seu ambiente competitivo e que fica facilitado pela correlação entre números e fatos, que o presente artigo ensejou.

## 5 CONCLUSÃO

Dado o caráter exploratório do presente estudo, o seu desenvolvimento mostrou situações que orientam os órgãos normativos na condução de políticas públicas. As análises aqui empreendidas decorreram do presente cadastro, de forma que mesmo as lacunas existentes na informação, dão importante *feedback* ao Ministério do Turismo e às entidades associativas regionais do conhecimento, que muitas vezes não são consideradas devido à falta de engajamento na atualização dos dados no Cadastur.

Neste há a disponibilização da situação da Pessoa Jurídica, pois ainda que pese o não cadastramento por parte de algumas organizações, outras o fazem frequentemente, evidenciando que o cadastro, como ferramenta, cumpre sua meta de concentrar informações. Entretanto, a somatória do sistema será igual ao seu elo mais frágil. Sem uma participação expressiva, ficam

comprometidos todos os dados decorrentes, ainda que a descoberta de sua lógica encadeada já seja um primeiro e importante passo exploratório.

Para futuros estudos, infere-se que a correlação entre dispersão geográfica e número de meios de hospedagem, faz com que a alta concentração leve a maior competitividade, com maior profissionalização, negócios de maior porte, mais estruturados e com estratégias melhor definidas. Por outro lado, áreas geograficamente dispersas, no extremo oposto, fazem com que não se atinja um nível adequado entre o porte das empresas e a percepção do cenário competitivo, ponto em que conceitos e práxis se encontram.

Há aqui a inferência de que estudos como o aqui realizado vem ao encontro de entidades associativas, no sentido de disponibilizar conjuntos de informação e convertê-los em conhecimento e ação tais como em eventos, *releases* e artigos que possam ir ao encontro dos gestores do setor. E assim, importante *feedback* também é dado academicamente, no sentido de que os atores setoriais podem apontar horizontes de pesquisa relevantes para detalhamento cada vez maior e que aqui foram inicialmente explorados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH) – Santa Catarina. **Conheça a ABIH.**

Disponível em: <<http://www.abih-sc.com.br/institucional>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 10. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2004.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro: análise dos determinantes da oferta no setor de turismo**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/ANxLISE\\_DOS\\_DETERMINANTES\\_DA\\_OFERTA\\_NO\\_SETOR\\_DE\\_TURISMO.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/ANxLISE_DOS_DETERMINANTES_DA_OFERTA_NO_SETOR_DE_TURISMO.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2015.

BRASIL é o 41º maior destino turístico do mundo, diz consultoria. [2010]. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/brasil-e-o-41o-maior-destino-turistico-do-mundo-diz-consultoria>>. Acesso em: 03 out. 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Sobre o Cadastur**. Disponível em:

<<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/SobreCadastur.mtur>>. Acesso em: 03 out. 2016.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Decreto-Lei n. 7381, de 2 de dezembro de 2010**. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7381-2-dezembro-2010-609612-norma-pe.html>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac/DN, 1988.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (CNC). **Breve história do turismo e da hotelaria**. Rio de Janeiro: CNC, 2005.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLORIPA CONVENTION & VISITORS BUREAU (FCVB). **Home**. Disponível em: <<http://floripaconvention.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2012.

HARBISON, John R.; PEKAR Jr., Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOZANO, Javier; GOMEZ, Carlos; MAQUIEIRA, Javier Rey. **An Analysis of the Evolution of Tourism Destinations from the Point of View of the Economic Growth Theory**. Disponível em: <<http://www.feem.it/userfiles/attach/Publication/NDL2005/NDL2005-146.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCDANIEL, Carl D; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. **Perspectivas da Hotelaria no Brasil**. [2011]. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/1/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/1/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil_P.pdf)>. Acesso em: 03 out.2016.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. Porto, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKANE, A. M.; VIEIRA, F.C.G.; FURTADO, S.M. **Turismo, hotelaria e eventos: a arte e a técnica profissional do setor**. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2013.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques; **Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem**. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewArticle/2758>>. Acesso em: 11 abr. 2015.



ROTAS capixabas. **Cadastur**: é ou não é um bom negócio? [2011]. Disponível em: <<http://www.rotacapixabas.com/2011/04/15/cadastur-%E2%80%93-e-ou-nao-e-um-bom-negocio>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

SANTA CATARINA (Estado). **Santa Catarina é destaque pela sétima vez como Melhor Destino Turístico do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/mais-sobre-turismo/santa-catarina-e-destaque-pela-setima-vez-como-melhor-destino-turistico-do-brasil>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Jaqueline dos S.; SONAGLIO, Kerlei E. Análise das metodologias de planejamento e organização do turismo segundo os principais autores brasileiros. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 3, n. 2, p. 62-83, 2014. Disponível em: <<http://www.ufal.br/seer/index.php/ritur/article/view/1058>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.