

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO APLICADO NOS HOTÉIS DE PALMAS-TO¹

Otávio Bezerra de Sena Júnior
Universidade de Brasília- UnB
otaviosena@hotmail.com

Deusimária Fernandes Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins- IFTO
deusymarina@gmail.com

Alice Emanuele de Almeida Barros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
alicebarros@outlook.com

RESUMO

O setor de hotelaria vem crescendo em Palmas/TO, incrementando a oferta de acomodação para os viajantes. Diante do aumento da demanda, o trade hoteleiro vem incorporando novos empreendimentos, acirrando a competitividade entre os meios de hospedagem, despertando as empresas para a adoção de estratégias que visem a conquistar novos hóspedes e fidelizar os assíduos. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as principais estratégias competitivas utilizadas no mercado hoteleiro de Palmas/TO. Foi realizada uma pesquisa descritiva-exploratória com abordagem qualitativa, com os gerentes e proprietários. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e após análise e levantamento de dados os resultados foram apresentados baseando-se no modelo de Porter (2009). Os principais resultados demonstraram que as estratégias de preço e atendimento diferenciado foram as mais destacadas para fidelizar e atrair novos hóspedes, forçando os hotéis a se adaptarem estruturalmente para acompanhar o desenvolvimento do setor de maneira competitiva e inovadora.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade; Estratégia; Setor Hoteleiro.

¹ Recepção: Abr/2021.

Aprovação: Ago/2021.

Publicação: Nov/2021.

COMPETITIVE STRATEGIES: A STUDY APPLIED IN THE HOTEL SECTOR OF PALMAS-TO

ABSTRACT

The hospitality sector has been growing in Palmas / TO, increasing the supply of accommodation for travelers. In view of the increase in demand, the hotel trade has been incorporating new ventures, increasing competitiveness among the means of accommodation, awakening companies to adopt strategies that aim to win new ones and retain customers. In this context, the present study aims to analyze the main competitive strategies used in the hotel market in Palmas / TO. A descriptive-exploratory research with a qualitative approach was carried out with managers and owners. The data were collected through semi-structured interviews and after analysis and data collection the results were presented based on the model of Porter (2009). The main results showed that the strategies of price and differentiated service were the most prominent to retain and attract new customers, forcing the hotels to adapt structurally to follow the development of the sector in a competitive and innovative way.

KEYWORDS: Competitiveness; Strategy; Hotel Sector.

1 INTRODUÇÃO

O turismo é capaz de movimentar a economia das localidades, gerando emprego e renda sendo visto “como alternativa para solucionar problemas econômicos dos municípios. Ele fomenta a economia, gerando riqueza, renda e emprego, sendo um dos setores que movimenta a economia do país” (FUHRMANN; RIBEIRO, 2014, *apud* VIANA, 2018, p. 28). A atividade multifacetada e multidimensional, impacta diversos setores econômicos e envolve pessoas, empresas, organizações e lugares, que se combinam para proporcionar a experiência de viagem (STOKES, 2008; COOPER *et al*, 2001).

Palmas, capital do Tocantins, tem se beneficiado economicamente do turismo, que já representa parte da renda econômica e impacta uma grande cadeia de negócios locais. Concomitantemente, desenvolveu-se a rede hoteleira de Palmas, na esteira da realização de grandes eventos na cidade, que provocou um incremento significativo na chegada de turistas e visitantes.

Os eventos realizados em Palmas são de médio e grande porte, destacando-se os Jogos mundiais dos povos indígenas (2015), *Ironman 70.3 Palmas - South American Championship* (2016) e o Festival gastronômico de Taquaruçu. A cidade ganhou destaque nacional com a gravação da novela *Do Outro lado do Paraíso*, exibida pela Rede Globo de Televisão entre os anos 2017 e 2018, que promoveu uma grande divulgação do Jalapão, cujo acesso aéreo é por realizado por Palmas.

De acordo com ERIG (2017, p. 91), “A Prefeitura de Palmas divulgou uma nota estimando que durante o *Ironman*¹ 70.3 Palmas movimentou mais R\$ 10 milhões na economia da capital, com ocupação da rede hoteleira e dos restaurantes.” Em 2019, a Agrotins (Feira de Tecnologia Agropecuária do Tocantins), segundo o portal² G1 (2019) movimentou a rede hoteleira de Palmas e alguns hotéis atingiram a ocupação máxima.

Neste cenário, a rede hoteleira de Palmas cresceu e se modificou para melhor atender a demanda de serviços do turismo doméstico e internacional. O aumento da concorrência despertou a necessidade do desenvolvimento de diferenciais e vantagens competitivas, visando a fidelização e captação de novos hóspedes. Segundo Medeiros (2007) “A vantagem competitiva é obtida pela empresa quando esta executa suas atividades estrategicamente, de uma forma menos onerosa, ou melhor, que a sua concorrência.”

Como resultado dos processos de globalização, tivemos o advento de um novo perfil de consumidor turístico, mais exigente em relação à qualidade dos serviços prestados pela hotelaria (MENEZES; CUNHA, 2015). Nesse contexto, muito embora os avanços tecnológicos tenham facilitado o cotidiano das pessoas, o setor hoteleiro ainda é dependente dessa interação entre quem presta o serviço e o consumidor (Vieira *et al*, 2021). Diante desse concorrido cenário, as empresas estão visando ir além do simples lucro, trabalhando no sentido de obter vantagem competitiva (Bezerra *et al*, 2020).

De maneira geral, o tradicional modelo das forças competitivas é aplicado para as indústrias no setor de produção, porém estudos anteriores já vêm demonstrado que eles podem ser perfeitamente transpostos para o turismo e até mesmo nos meios de hospedagem (Menezes e Cunha, 2015), ainda que o turismo não seja um produto físico (Du Plessis *et al*, 2015). Um estudo pioneiro conduzido por Poon (1993) revelou que os princípios-chave para o sucesso em termos competitivos de empresa do turismo incluem: colocar o meio ambiente em primeiro lugar, liderança em qualidade, desenvolvimento de inovações radicais e o fortalecimento da posição estratégica.

Um trabalho ainda mais recente demonstrou que nessa perspectiva das forças competitivas do modelo de Porter, tanto a ameaça de fornecedores quanto da inserção de substitutos, atrelada a identificação de estratégias competitivas utilizadas por um hotel podem trazer atratividade e rentabilidade para o setor (Costa, 2019). Ademais, partindo da premissa de que para que o turismo se desenvolva de fato e alcance sucesso internacional, o setor necessita demonstrar vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes (Porter, 1999). Podemos inferir então que a competição entre as empresas do ramo hoteleiro é dependente não meramente do seu comportamento diante da concorrência, mas das próprias forças competitivas (Bezerra *et al*, 2020).

Dessa forma este trabalho tem como proposta estudar e identificar as diversas estratégias competitivas adotadas pelo setor hoteleiro na cidade de Palmas, capital do Tocantins. A pesquisa foi realizada durante o mês de novembro de 2019 na cidade de Palmas, nos hotéis da área central de Palmas Plano Diretor Sul e Norte nos hotéis de pequeno, médio e grande porte. Neste sentido, o problema central do trabalho busca identificar: quais as principais estratégias competitivas utilizadas no mercado hoteleiro de Palmas /TO?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégias Competitivas no Meio da Hospedagem

Os primeiros registros do termo “estratégia” datam de mais de dois mil anos e era definida como a obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. Atualmente, a estratégia representa um conceito dinâmico e multifacetado (GOHR;

MORETTO NETO; SANTANA, 2002). Com o passar dos anos a estratégia tem sido um método utilizado com grande evidência nos estudos organizacionais, inclusive nas empresas do setor turístico. De acordo com Quadros (2011), os empreendimentos que trabalham diretamente com serviços e revelam a preocupação com a satisfação dos consumidores devem valer-se de um diferencial competitivo. Pois, no cenário atual de globalização, a competitividade acirrada entre os empreendimentos de um mesmo setor requer a adoção de estratégias que atraiam e fidelizem cada vez mais os clientes.

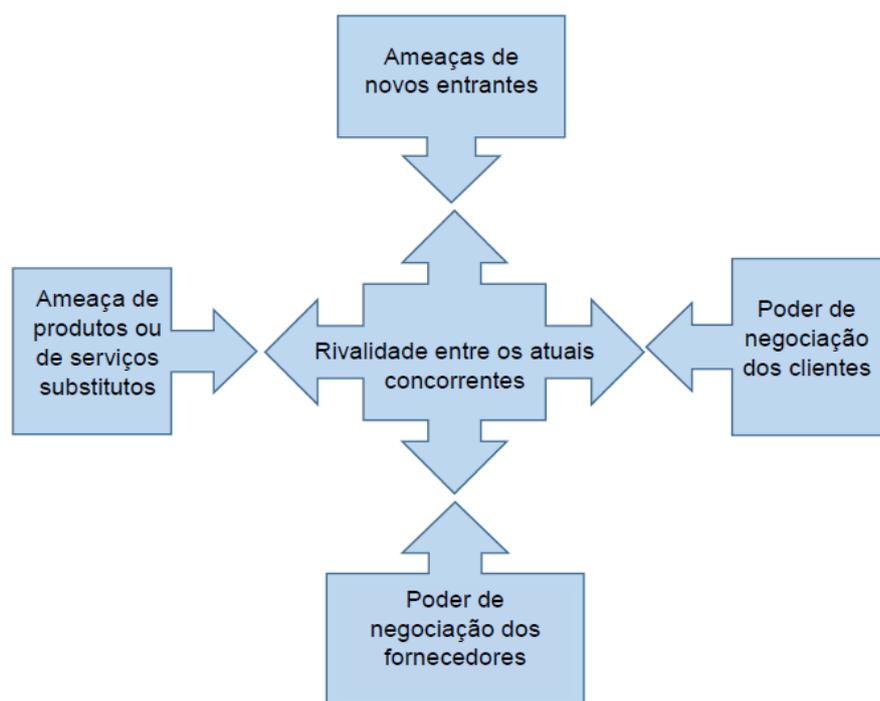
Porter (2009, p.4) cita que:

A competição pelo lucro vai além dos adversários tradicionais, que atuam no mesmo setor, para também incluir outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substituídos. A rivalidade ampliada que resulta dessas cinco forças define a estrutura setorial e moldam a natureza das interações competitivas dentro da indústria.

A rivalidade entre os atuais concorrentes ocorre quando as organizações estabelecem uma competição entre si, ou seja, eles competem no preço ou na forma de atendimento ao cliente e também com o investimento em marketing. Segundo Nojima (2017), essa concorrência é motivada pela busca de melhores posições na indústria. Vários fatores influenciam diretamente essa rivalidade: a quantidade de concorrentes, o desenvolvimento do mercado de negócios, elevados custos fixos, baixa demanda dos produtos e serviços, baixa diferenciação entre os produtos e serviços ofertados, entre outros). As cinco forças que moldam a competição, segundo Porter (2009) são apresentadas na figura 1.

As ameaças de novos entrantes pode ser definida como o ingresso de novas empresas do mesmo segmento, considerando os meios de hospedagem, os hotéis são concorrentes de outras categorias de hospedagem como *flats*, pousadas, *AirBnB* e além de hotéis com portes diferentes. Segundo relatos de Costa (2019, p.23) “em relação com a força competitiva dos novos entrantes no setor, existe uma barreira elevada que se refere aos custos para conseguir implantar um hotel e um novo concorrente teria dificuldade para igualar os preços praticados pela empresa”. A entrada de novos entrantes no mercado pode ser minimizada diante da dificuldade de se adaptar às características, situações já existentes e a maneira como as empresas presentes no mercado reagem - seja através de mudança de preços, propagandas ou aprimoramento de seus produtos (Nojima, 2017). Esse conjunto de barreiras forçam os novos entrantes a se adaptarem ao mercado para obter sucesso (Porter, 2009)

Figura 1 - As cinco forças que moldam a competição no setor:



Fonte: Porter (2009) adaptado.

O poder de negociação dos clientes é o que move o mercado pois os consumidores exigem qualidade e menores preços, e as empresas têm que desenvolver políticas de preços e descontos que possibilite margem de negociação e diferenciação de preço para determinada quantidade de clientes ou para um público específico, como clientes corporativos ou de terceira idade, conforme explicado por Porter (2009) a importância dos clientes para o mercado depende de suas características e de seus comportamentos. Pode-se concordar com Nojima (2017) que o poder de negociação dos clientes exerce grande influência sobre os negócios.

O poder de negociação dos fornecedores é a chave para se definir a política de preços que serão repassados para o cliente. Deve-se considerar que a ameaça de produtos não acontece apenas com empresas do mesmo ramo de atividade, mas de segmentos afins que atendam a necessidade do cliente, podemos citar os meios de hospedagem tradicionais e o aluguel de imóveis por temporada: ambos atendem a necessidade básica de hospedagem de um viajante. A ameaça de produtos ou serviços substitutos no mercado de empreendimentos de meios de hospedagem tem se caracterizado pelo surgimento de concorrentes que oferecem serviços com qualidade equivalentes, preços menores e maior rentabilidade (NOJIMA, 2017).

O cenário em que estamos inseridos mostra que as estratégias competitivas são determinantes para a sobrevivência no mercado. É preciso atribuir maior importância a análise dos concorrentes pois não é suficiente manter o foco exclusivamente no cliente e desconhecer os concorrentes e quais seus pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens (NUNES; NUNES, 2013). É mandatório analisar o mercado como um todo, visando promover melhorias e encontrar soluções que atraíam e fidelizem os clientes. De acordo com Costa (2019), é necessário que os gestores e proprietários de hotéis se mantenham constantemente preocupados com o futuro, analisando os concorrentes, mas também os fornecedores, substitutos e clientes do hotel e adotando estratégias que aumentem a competitividade dos empreendimentos.

Algumas das características mais marcantes dos estabelecimentos hoteleiros são: produtos-serviços estáticos fornecidos no mesmo local não podem ser ajustados de acordo com as mudanças na demanda; fornecem aspectos tangíveis e intangíveis; flutuações em suas necessidades; altos custos operacionais fixos relacionados às variáveis; não estocável; produção, distribuição e consumo simultâneos na presença de consumidores; e sazonalidade (GOHR; SANTOS; CUNHA, 2011). Estas características influenciam diretamente na escolha de estratégias para alcançar a vantagem competitiva e depende da atuação da concorrência e das forças competitivas. Identificar a origem destas forças é essencial para utilizar as estratégias genéricas definidas por Porter (2009), que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque que podem ser caminhos para se alcançar um bom posicionamento.

2.2 Meios de Hospedagem

A origem da atividade hoteleira surgiu da necessidade dos viajantes de encontrar acolhimento nos destinos desejados, e a hotelaria veio para dar o conforto e a hospitalidade que os turistas necessitavam. Aldrigui (2007, p.14) aponta que “os equipamentos de hospedagem são [...] componentes fundamentais da atividade turística, pois, sem um local para hospedagem, o turista não pode ficar na localidade e, em consequência, não poderá fazer uso das facilidades ligadas ao turismo e movimentar a economia do local.”

A palavra hotel é francesa (*hôtel*) e segundo Dias (1991), "inicialmente significava a residência do rei da França, termo que se generalizou para designar, posteriormente, edifícios suntuosos e imponentes, públicos ou privados" (*apud* ALDRIGUI, 2007, p. 23).

Segundo TRICÁRICO *et al*, conforme citado por (Dias,1990, p. 32):

Essas residências, edifícios eram residências permanentes ou de temporada, dos membros da nobreza, que tinha o costume de receber hóspedes sem cobrar pela estadia. Com o passar dos anos já começaram a hospedar não apenas convidados mais quem pudesse pagar pela experiência. Em 1774 surgiu o primeiro hotel em Londres, hotel familiar, mas foi somente no século XIX que registrou o primeiro aparecimento do primeiro hotel europeu, que cobrava dos seus hóspedes estadias e as refeições.

O Ministério do Turismo (2015), considera os meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (Lei 11.771/2008 – Art.23).

Ribeiro (2011, p.28) define as empresas hoteleiras como "um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira". Castelli (2001, p.56) complementa que “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

No Brasil, os meios de hospedagem devem se cadastrar junto ao Ministério do Turismo, conforme a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2018, que diz que: o cadastro dos meios de hospedagem é obrigatório, assim também entre os demais que exerce função nos meios turísticos MTUR (2018). Segundo o Ministério do Turismo (2010, *apud* LEITE *et al*, 2018, p. 6) “O Cadastur é um sistema de cadastro que tem como principal objetivo promover a formalização e a legalização de pessoas, físicas e jurídicas, que trabalham na cadeia produtiva do turismo”.

Segundo Aldrigui (2007, p.14), “é impossível negar a expansão dos negócios de hospedagem no Brasil, mas todo esse desenvolvimento vem tropeçando em fatores como a qualidade na prestação de serviços e certa resistência quanto ao uso da tecnologia”. As empresas poderiam se desenvolver mais através da implantação de tecnologia, desenvolvendo diferenciais na prestação de serviços e adotando estratégias competitivas para inovar no mercado de hospedagem.

O exemplo mais representativo e conhecido de meio de hospedagem é o hotel, sendo inclusive a categoria mais utilizada pelo turismo de negócios e eventos (ALDRIGUI, 2017), contudo, há categorias de hospedagem tão diversificadas quanto a clientela. O Ministério do Turismo desenvolveu o Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (Sbclass) que relaciona sete categorias, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1- O Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (Sbclass)

O Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem Sbclass
I - HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;
II - RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
III - HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
IV - CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;
V - HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;
VI - POUSADA: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs; e
VII - FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: Ministério do Turismo (2015) - adaptado

O quadro 1 acima apresenta algumas observações, como os fatos histórico-culturais, citados no inciso V, aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.

Acerca da classificação, podemos dizer que os hotéis ainda podem ser classificados segundo critérios diversos como tamanho, serviços oferecidos, tipos de Unidades Habitacionais (UH's), receita anual, e até pela auto-classificação. Segundo Silva (2004) a classificação também pode ser feita pela quantidade de unidades habitacionais do estabelecimento: pequeno porte (até 50 UH's), médio porte (de 51 até 100 UH's) e grande porte (acima de 100 UH's).

No Brasil, de acordo com Aldrigui (2007), a evolução da hospedagem ocorreu em consonância com o desenvolvimento e crescimento do país: inicialmente em pequenos ranchos e vendas que se estabeleciam ao longo do caminho utilizados pelos desbravadores, que

avançavam em busca de extração de ouro. Nesse contexto, os meios de hospedagem evoluíram rapidamente. “Em praticamente trezentos anos, passou-se de uma hospedagem rústica e sem qualidade aparente aos grandes complexos hoteleiros, que estampam os cadernos de turismo.” (ALDRIGUI, 2007, p. 27).

Segundo Popp *et al* (2007, p.8):

No Brasil, a atividade hoteleira começou no período colonial, os viajantes hospedando-se nos casarões das cidades, nos conventos, nas grandes fazendas e, principalmente, nos ranchos à beira da estrada. A chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 e, posteriormente, a abertura dos portos levaram a um aumento do fluxo de pessoas, fazendo com que casas de pensão, hospedarias e tavernas abrissem suas portas aos viajantes.

No decorrer da década de 1930, a hotelaria foi se solidificando com o surgimento de novos hotéis com maior quantidade de apartamentos, com capacidade para atender maior quantidade de pessoas. Outro marco expressivo de crescimento no setor ocorreu nos anos 1960, devido concessão de incentivos fiscais advindos com a criação da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo) e o Fungetur (Fundo Geral de Turismo) (POPP *et al*, 2007).

As primeiras cadeias internacionais de hotéis iniciaram operação no país na década de 1970, trazendo inovação, tecnologia, novas formas de gestão e conceitos que agradam os hóspedes, modificando significativamente a estrutura tradicional dos meios de hospedagem nacionais, acarretando em mudanças e inovações nos empreendimentos visando minimizar a perda de clientes.

Atualmente prevalece no mercado hoteleiro brasileiro estabelecimentos de pequeno e médio porte, muitas vezes de propriedades familiares. Diante do cenário altamente competitivo e globalizado, “a competitividade que envolve a grande maioria dos setores inclusive o de turismo traz a consequente concorrência entre destinos, empresas, conceitos, espaços e ideias” (VIOLIN; PIRES; LIMA, 2020, p.67), numa busca incessante por diferenciação e conquista do mercado.

Palmas e o segmento Hoteleiro

Palmas é uma cidade projetada pelo renomado arquiteto Oscar Niemeyer, planejada para ser a capital do Tocantins. A cidade foi criada em 20 de maio de 1989 (pouco tempo depois da criação do Estado) e instalada em 1º de janeiro de 1990, após a transferência da capital provisória, Miracema. (IBGE, 2017).

A vocação turística da cidade se desenvolve principalmente por ser porta de entrada para atrações naturais como o Jalapão, um dos maiores destinos de ecoturismo da América Latina. Palmas se destaca pelas reservas indígenas e atrativos turísticos como a Serra do Lajeado e do lago de mesmo nome, formado pela construção da Usina Hidrelétrica Luís Eduardo Magalhães. O segmento do turismo de eventos tem despontado na cidade, que já

sediou grandes eventos nacionais e internacionais, como os Jogos Mundiais dos Povos Indígenas (JMPI) em 2015 e o Iron Man em 2016.

O setor hoteleiro de Palmas vem se desenvolvendo nos últimos anos, em consonância com o crescimento do turismo. De acordo com Leite *et al* (2018), dos tipos de estabelecimentos hoteleiros existentes na cidade, 96% são do tipo hotel e apenas 4% se enquadram na categoria pousada. Estas empresas são caracterizadas pela gestão familiar, mão de obra pouco qualificada e baixo investimento em tecnologia. Neste cenário, empresas com profissionais mais qualificados e investimentos significativos em tecnologia se destacam facilmente no mercado, mas devido ao surgimento de novos hotéis e a possibilidade da entrada de redes internacionais, a competitividade no setor é crescente (LEITE *et al*, 2018).

METODOLOGIA

Esta investigação se caracteriza como exploratória-descritiva, de natureza qualitativa. Conforme Zikmund (2006, p.125): “a pesquisa qualitativa é subjetiva por natureza”. Já na visão de Chizzotti (2000, p.52), essa abordagem “fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação da situação dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se preocupa muito mais com a precisão do controle estatístico e de variáveis para a geração de conhecimento universal, a abordagem qualitativa se detém a enfatizar o que é válido para um determinado contexto, seja ele grupal, social ou cultural (Abreu, Baldanza & Gondim, 2009).

A população investigada foi constituída de supervisores, gerentes e proprietários dos hotéis localizados nos Planos Diretor Sul e Norte, e nas proximidades das avenidas principais JK (Juscelino Kubitschek), bem como a Teotônio Segurado. Foram selecionados meios de hospedagem do tipo hotéis de pequeno, médio e grande porte, conforme o CADASTUR, totalizando uma amostra de 14 hotéis, no período do mês de novembro do ano de 2019.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista utilizado um questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas. O roteiro da entrevista (vide apêndice) é uma adaptação do utilizado no estudo de Costa (2019), construído através do *Google Forms* e encaminhado aos membros da gerência, proprietários ou supervisores dos hotéis pesquisados. O estudo foi complementado por uma pesquisa bibliográfica em artigos, teses, dissertações e sites especializados, para uma melhor compreensão da temática das estratégias competitivas no setor hoteleiro.

Os dados foram analisados para buscar a resolução do problema de pesquisa e apresentados em quadros, bem como interpretados visando apontar quais as estratégias competitivas adotadas pela na rede hoteleira de pequeno, médio e grande porte de Palmas/TO.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estabelecimentos pesquisados foram ordenados por porte no quadro 2, com base na quantidade de unidades habitacionais (UH's). A maioria dos hotéis da amostra pesquisada é de pequeno porte (57,1%), seguido dos empreendimentos de médio porte (35,7%) e a minoria (7,1%) são de grande porte. A classificação foi definida pela teoria de Silva (2004), que destaca que os hotéis podem ser classificados de várias formas, utilizando o sistema de estrelas ou considerando o tamanho do empreendimento, ou seja, quantidade de UH's do estabelecimento: "pequeno porte (até 50 UHs), médio porte (de 51 até 100 UHs) e grande porte (acima de 100 UHs).

Quadro 2: Classificação Números de UH's (Unidade Habitacional)

Classificação	(%)
Pequeno Porte (até 50 UH's)	57,1%
Médio Porte (51 até 100 UH's)	35,7%
Grande Porte (acima de 100 UH's)	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Acerca da quantidade de funcionários dos hotéis participantes da pesquisa, 28,8% possuem menos de 10 funcionários e 71,20% mais de 10 funcionários. Dos representantes dos hotéis entrevistados, 42,9% eram os proprietários, que também atuam como gestores dos empreendimentos, baseado nisto podemos inferir que apesar da expansão da hotelaria em Palmas, a maioria dos hotéis tem gestão familiar. Outros 35,7% dos entrevistados eram supervisores e 21,4% gerentes. A minoria (35,7%) dos entrevistados ocupam o cargo a mais de 10 anos. O nível de escolaridade de 50% dos entrevistados é ensino superior completo, 28% superior incompleto, 7,1% Ensino médio, e 7,1% têm pós-graduação completa. A faixa etária dos entrevistados, 30,8% acima de 55 anos, 30,8% acima de 26 a 35 anos, 30,8% acima de 36 a 45 anos, e apenas 7,7% de 18 a 25 anos de idade.

No quadro 3, foram classificados o que motivou a implantação dos hotéis na cidade de Palmas. Metade dos empreendimentos pesquisados (50%) justificou a escolha de Palmas devido ao desenvolvimento da economia local, enquanto 34,1% alegaram motivos familiares e apenas 15,1% apontaram o crescimento da atividade turística como o motivo principal. Outras respostas como demanda, oportunidade de negócio e crescimento da cidade foram apontados como motivos da implantação por 0,8% dos respondentes.

Quadro 3: Quais foram os motivos para implantação deste hotel na cidade de Palmas/TO?

Motivos	(%)
Economia	50%
Família	34,1%
Crescimento no Turismo	15,1%
Outros	0,8%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

A maioria dos gestores dos hotéis entrevistados (69,2%) estão implantados na cidade entre 10 e 30 anos, alguns deles iniciaram a operação junto com a emancipação da cidade. Na sequência, 23,1% dos hotéis iniciaram a operação entre de 3 e 9 anos e apenas 7,7% de 3 meses a 2 anos no mercado. Os dados apontam que mesmo tendo hotéis instalados em Palmas desde a sua fundação e o setor apresentar crescimento, o número de leitos atende satisfatoriamente o público de turistas de negócios e lazer, mas ainda é insuficiente para atender a públicos do turista que viaja motivado pela realização de grandes eventos.

Quadro 4: Há quanto tempo o hotel está no mercado?

Meses a anos	(%)
3 meses a 2 anos	7,7%
3 a 9 anos	23,1%
10 a 30 anos	69,2%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Observa-se no quadro 5 que 92,9 % dos empreendimentos já realizaram reformas para melhorar a estrutura existente em busca oferecer novidades e aumentar a sensação de conforto e segurança. Enquanto 50% realizaram mudanças para se adaptar a normas de acessibilidade e sustentabilidade, fatores que atualmente são determinantes na decisão dos clientes. Em contraponto, somente 21,4% realizaram reformas para modernizar a estrutura e em menor parcela (7,1%) promoveram renovação da mobília. Podemos afirmar que os gestores dos meios de hospedagem de Palmas compreendem que a estrutura física é um importante

diferencial competitivo no mercado e fator relevante na captação e fidelização de clientes e tem realizado as adaptações necessárias. A percepção da importância da melhoria constante com infraestrutura dos hotéis de Palmas/TO está alinhada com o estudo de Gohr, Santos e Cunha (2011), que considera o investimento em infraestrutura um dos fatores preponderantes para o sucesso dos empreendimentos.

Os empreendimentos hoteleiros precisam investir constantemente na modernização das instalações e manutenção da infraestrutura para garantir ou expandir sua participação no mercado, uma vez que uma estrutura envelhecida ou desatualizada pode forçar uma baixa nos preços para manter as taxas de ocupação média e mau posicionamento perante a concorrência (GORINI; MENDES, 2005).

Quadro 5: Durante esse tempo fez alguma reforma para a melhoria do hotel?

Reformas	(%)
Infraestrutura	92,9%
Acessibilidade	50%
Sustentabilidade	50%
Modernização	21,4%
Mobiliário	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Considerando as forças competitivas citadas por Porter (2009), os gestores dos hotéis responderam uma questão aberta sobre estratégias para enfrentar as ameaças de novos produtos ou serviços, que com características diferentes atendem a necessidade ou desempenham a mesma função das empresas já consolidadas e podem impactar diretamente nos negócios, como um todo ou forçar a adaptação de estratégias. Diante do aumento da oferta de meios de hospedagem alternativos como *flats*, aluguéis de imóveis por temporada e pousadas, os hotéis têm buscado manter diferenciais que atraiam mais hóspedes. A maioria dos gestores (42,9%) considera o atendimento e o preço como o maior diferencial, seguido da localização e estrutura do hotel (21,4%). Somente 14,3% consideram que a higiene, café da manhã, conforto e serviços oferecidos são diferenciais. Apenas 14,3% dos empreendimentos consideram como diferencial competitivo auditórios, qualidade no serviço e segurança e facilidades de acesso. A minoria dos gestores (7,1 %) não considera *flats*, casas alugadas e pousadas concorrentes diretos.

Quadro 6: Como considera que o hotel se destaca perante a concorrência de *flats*, casas alugadas e pousadas?

Destaques perante a concorrência de <i>flats</i> , casas alugadas e pousadas	(%)
Atendimento e preço da hospedagem	42,9%
Localização, estrutura	21,4%
Higiene, café da manhã, conforto e serviços oferecidos	14,3%
Auditórios, qualidade no serviço, segurança e facilidades de acesso.	14,3%
Não há concorrência	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Acerca da política de preços, a maioria dos hotéis entrevistados (92,9%) possuem margem de negociação para oferecer preços diferenciados para clientes corporativos e grupos especiais, sendo guiados pela força competitiva de Porter (2009) de negociação do cliente, que reflete a capacidade do cliente interagir com a organização e provocar mudanças nas características do produto, principalmente em termos de preço e qualidade. Os gestores adotam as negociações com agências de viagens que promovem a venda das diárias em pacotes promocionais para períodos de baixa demanda. A minoria (7,1%) mantém preços fixos e tabelados não negociáveis.

Destaca-se que apesar da maioria dos estabelecimentos considerarem o preço como o principal fator competitivo, somente 21,4% dos gestores realizam negociações com fornecedores a fim de obter descontos que possibilitem estabelecer preços finais mais competitivos. Enquanto 35,7% não repassam descontos negociados com fornecedores para o cliente. Percebendo que a maioria dos gestores não conseguem diminuir o poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 2009) para obter vantagem competitiva e quando conseguem negociações favoráveis, não utilizam como diferenciação de preço.

Utilizando como referência a força competitiva de Porter (2009) sobre a ameaça de novos entrantes, os entrevistados responderam uma questão aberta sobre como novos concorrentes influenciam o posicionamento dos empreendimentos já estabelecidos no mercado. A reação dos concorrentes atuais e as barreiras de entrada são determinantes para o desempenho dos novos entrantes. O quadro 7 apresenta que 30,8% dos gestores relatam alterações de preço para reter clientes, outros 30,8% afirmam que novos entrantes significam apenas aumento de concorrência. Em sequência, 23,1% afirmam que são influenciados a

promover inovações para se tornar similares aos novos hotéis. Em menor parcela, 7,7% dos entrevistados avaliam que são positivamente influenciados com o surgimento de novos concorrentes e a mesma quantidade de gestores (7,7%) apontam a influência direta no aumento da rotatividade de mão de obra. E 15,4% não se sentem influenciados pelos novos entrantes por considerar ter uma clientela fidelizada. De fato, Porter (2009) cita que a fidelidade do cliente influencia diretamente na criação de uma barreira de entrada aos novos entrantes, já que é necessário que novos estabelecimentos invistam mais na diferenciação do produto para superar a fidelidade do cliente.

Quadro 7: Como o hotel é influenciado pelos novos entrantes?

Influências pelos novos entrantes	(%)
Preço	30,8%
Concorrência é grande	30,8%
Por ser novo hotel, inovação	23,1%
Não há (Clientes fiéis)	15,4%
Positivamente	7,7%
Rotatividade de mão de obra	7,7%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

O quadro 8 mostra as ameaças sentidas pelos novos entrantes no mercado, em que a maior parcela dos entrevistados (85,8%) afirma que sentem ameaçados devido a migração de clientes, oferta de infraestrutura e preços melhores e fazerem parte de redes renomadas. Os 14,2% que não se sentem ameaçados por acreditar que a concorrência é parte do mercado e que o preço ofertado é o mais diferenciado.

Quadro 8: A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado? De que forma?

Sentem-se ameaçados pelos novos entrantes?	(%)	A forma
Sim	85,8%	Migração de cliente
		Infraestrutura melhor
		Marca (Rede)
		Preços melhores
Não	14,2%	O público que procura menor preço
		Concorrência faz parte

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Acerca da força competitiva da Rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 2009) foi questionado sobre como o hotel é afetado pelos concorrentes existentes, somente metade dos hotéis pesquisados (50%) afirmam que são afetados por outros hotéis consolidados no mercado, principalmente pelos preços competitivos e diversos diferenciais oferecidos, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 9: O hotel é afetado por outros concorrentes já consolidados no mercado hoteleiro de Palmas?

Destaques	(%)
Sim	50%
Não	50%
Preço	14,3%
Diferenciação	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Em busca de vantagens e em reação a maneira como é afetado pelos concorrentes, os estabelecimentos adotam estratégias visando a diferenciação, que pode estar relacionada à recursos tangíveis e intangíveis, podendo se relacionar a qualidade dos produtos ou serviços prestados, preços e ao atendimento personalizado. A estratégia de diferenciação também cria uma posição favorável sobre as cinco forças competitivas de Porter citadas anteriormente, pois é atribuída à fidelidade do cliente e oferece proteção contra a concorrência (PORTER, 2009). O quadro 10 apresenta as principais estratégias que os hotéis adotam na alta e na baixa temporada em Palmas, esta pergunta permitia assinalar mais de uma resposta. As ações estratégicas adotadas pela maioria são: diferenciação de preço (78,6%), promoções (71,4%), atendimento diferenciado e flexível às demandas dos clientes (64,3%) e diferenciação de serviços (57,1%). A preocupação com a diferenciação de serviços está compatível com o estudo de Gohr, Santos e Cunha (2011), em que os autores identificaram que os hotéis de um município do estado de Mato Grosso do Sul utilizam como estratégia competitiva principal a diferenciação de seus serviços.

Quadro 10: Quais as principais estratégias que o hotel adota na alta e na baixa temporada frente aos seus concorrentes?

Principais Estratégias	(%)
Preço (oscilação do Preço)	78,6%
Promoção	71,4%
Atendimento diferenciado (Flexibilidade)	64,3%
Diferenciação dos Serviços	57,1%
Marketing	42,9%
Qualificação profissional	35,7%
Negociação	14,3%
Eventos, Pacotes, Café da manhã	23,3%
Parcerias com agências	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Para responder a questão aberta sobre quais ações o hotel realiza na baixa temporada para aumentar os lucros, os entrevistados informaram que a maioria dos hotéis recorrem a

promoções (57,1%), enquanto 35,7% optam pela redução do preço, e 14,3% realizam eventos para manter uma ocupação satisfatória. A menor parcela dos entrevistados (7,1%) alegou que não adotam nenhum tipo de estratégia porque não há demanda para os períodos de baixa, conforme representado no quadro 11.

Quadro 11: Quais ações o hotel realiza na baixa temporada para aumentar os lucros?

Ações para aumentar o lucro na baixa temporada.		(%)
Promoção		57,1%
Redução do preço		35,7%
Eventos		14,3%
Não há demanda		7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Quando questionados sobre quais os fatores básicos que determinam o sucesso dos empreendimentos, os gestores selecionaram: a boa gestão de custos que possibilita a oferta de valores mais baixos que a concorrência (35,7%), foco em nichos específicos de clientes (35,7%) e diferenciação com base em serviços e infraestrutura de qualidade superior, mesmo que signifique preços menos competitivos (28,6%). Os fatores apresentados pelos gestores nesta questão aberta coincidem com as três estratégias genéricas citadas por Porter (2009) que podem ser empregadas juntas ou separadas, com o propósito de obter vantagens sobre a concorrência, que são: a liderança de custos, em que a empresa alcança maiores retornos ao ter maior controle de custos e despesas gerais; a diferenciação, quando os produtos atendem verdadeiramente às necessidades dos consumidores; e o enfoque: quando a empresa se adapta para atender nichos específicos de mercado. Essa diferenciação também está em consonância com o que fora citado por Violin, Pires e Lima (2020), quando tratam dessa questão como um fator de competitividade fundamental para a conquista do mercado desejado.

Quadro 12: Quais os fatores básicos para o sucesso deste hotel?

Fatores Básicos	(%)
Gestão de custos eficiente para oferecer preços competitivos	35,7%
Foco em nichos estratégicos de mercado	35,7%
Oferta de serviços diferenciados e infraestrutura de qualidade superior, sem redução de preços	28,6%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

Ao responder à questão aberta sobre quais vantagens competitivas são mais efetivas, os entrevistados citaram os seguintes fatores: Atendimento humanizado (42,9%), Preço, qualidade no serviço, limpeza e localização (25,9%), fidelização dos clientes (21,4%), infraestrutura e conforto (14,3%) e centro de eventos e quantidade de leitos (7,1%). No que concerne especificamente ao serviço oferecido, percebe-se um destaque para o percentual do atendimento humanizado. Esse ponto está condizente com o citado por Vieira *et al* (2021), quando assinalam que apesar dos avanços tecnológicos, o setor hoteleiro ainda é dependente da interação entre quem presta e a pessoa que recebe o serviço (e o atendimento mais humano está incluso nesse relacionamento).

Quadro 13: Frente aos demais hotéis, o que você considera ser a vantagem competitiva do hotel contribuindo para o posicionamento dele perante os demais e que tem gerado melhores resultados?

Vantagens Competitivas	(%)
Atendimento humanizado	42,9%
Preço, qualidade no serviço, limpeza e localização	25,6%
Fidelização dos clientes	21,4%
Infraestrutura e conforto	14,3%
Centro de eventos e quantidade de leitos	7,1%

Fonte: Dados da Pesquisa - (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa pode-se concluir que os hotéis em Palmas/TO são majoritariamente de pequeno porte e possuem entre 10 e 30 anos de atividade, mas há hotéis mais novos que iniciaram a operação há pelo menos 3 meses na cidade, confirmando que o setor continua em desenvolvimento. Apesar do turismo na cidade visar a realização de grandes eventos, a quantidade de leitos disponíveis hoje ainda é insuficiente.

As entrevistas realizadas com os gestores dos empreendimentos visaram identificar como os gestores e proprietários estabelecem estratégias competitivas em um cenário de competitividade elevada. Podemos afirmar que estratégias relacionadas a preço e atendimento diferenciado são adotadas pela maioria dos hotéis como meios de fidelizar e atrair novos clientes.

Os novos hotéis entrantes têm influenciado positivamente o mercado hoteleiro, devido aos novos concorrentes, hotéis tradicionais realizam reformas e adaptações estruturais a fim de acompanhar o desenvolvimento do setor e promover as inovações que atendam as demandas dos clientes - cada vez mais exigentes e em busca do melhor custo-benefício. Destaca-se que meios de hospedagem alternativos como *flats*, aluguéis de imóveis por temporada e pousadas também tem influenciado a gestão dos hotéis na busca de diferenciais competitivos. Apesar do entendimento do aumento da concorrência, apenas metade dos hotéis se sentem ameaçados por empreendimentos de hospedagem alternativos. Pode-se atribuir essa postura aos bons resultados obtidos com as estratégias competitivas adotadas relacionadas ao atendimento humanizado e preço. Ressalta-se que outras ações referentes à gestão de preços e custos, diferenciação com base em serviços, infraestrutura de qualidade superior e foco em nichos específicos também são consideradas pelos gestores e proprietários. As ações voltadas para manter os hotéis rentáveis também durante a baixa temporada também são consideradas como efetivas pelos gestores e proprietários entrevistados.

Com base nos resultados podemos afirmar que os hotéis entrevistados em Palmas/TO devem manter estratégias competitivas sempre atualizadas e condizentes com a realidade do mercado. É essencial a compreensão do perfil dos clientes e sobre os fatores que são determinantes na decisão de compra. Focar na satisfação dos hóspedes, qualificação e inovação podem ser diferenciais que determinem o sucesso e consolidação dos hotéis na cidade.

Dentre as limitações da pesquisa, podemos destacar a dificuldade em conseguir agendar as entrevistas com os gestores. Sugere-se que os estudos futuros ampliem a amostra pesquisada para a rede hoteleira de outros estados e realizem um estudo comparativo entre eles. Ademais, seria interessante também uma investigação mais aprofundada acerca da percepção do hóspede em relação às estratégias competitivas adotadas de fato pelas empresas do setor.

REFERÊNCIAS

ABREU, N.R. de.; BALDANZA, R. F.; GONDIM, S. M. G. (2009). Os grupos focais online: das reflexões conceituais à aplicação em um ambiente virtual. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 6(1), 05-24.

ALDRIGUI, M. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007. 94 p. (Coleção ABC do Turismo, n. 1).

BEZERRA, K.F. de. M.; PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V.S.; MOREIRA, V.F. Organização de recursos competitivos: análise de um hotel na cidade de Mossoró/RN. **Organizações em Contexto**, 16(31), 72-100, 2020

CADASTUR. **O que é o Cadastur?** Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar#capaInicio> >. Acesso em: 09 junho 2019.

CADASTUR. **O que é um meio de Hospedagem?** Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/dúvidas-frequentes/inicio>>. Acesso em 09 junho 2019.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 8.ed. Caxias do Sul: EducS, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT.; WANHILL, S. (1998). **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, K. K. P. da. **Estratégias competitivas no setor hoteleiro: Estudo De Caso Do Hotel Serra Golfe, Bananeiras-PB**. Monografia (Graduação). Universidade Federal da Paraíba. Bananeiras. 2019.

DIÁRIO TOCANTINENSE. **Setor hoteleiro cresce em Palmas e desperta atenção de empresários**. Disponível em: <<https://diariotocantinense.com.br/noticia/setor-hoteleiro-cresce-em-palmas-e-desperta-atencao-de-empresarios/1026>>. Acesso em: 09 junho 2019.

DU PLESISS, E.; SAAYMAN, M.; VAN DER MERWE, A. What makes South African tourism competitive? **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 4(2), 1-14, 2015.

G1. **Empresários de Palmas comemoram lotação de hotéis durante período da Agrotins**. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/to/tocantins/noticia/2019/05/07/empresarios-de-palmas-comemoram-lotacao-de-hotéis-durante-periodo-da-agrotins.ghtml>>. Acesso em: 27 novembro 2019.

GOHR, C. et al. Estratégias Competitivas e Corporativas em duas Organizações Hoteleiras de Um Município do Estado de Mato Grosso do Sul. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ABEPRO), **Anais ABEPRO**, Belo Horizonte: 2011.

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. **Turismo - Visão e Ação**. V. 4, n. 10, 2002.

GORINI, A. P; MENDES, E. F. **Setor de Turismo no Brasil:** segmento de Hotelaria. BNDES Setorial: Rio de Janeiro. 2005.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **História de Palmas.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/palmas/historico>>. Acesso em: 09 junho 2019.

IRONMAN **70.3 Palmas 800 atletas de nove países.** Disponível em: <http://ironmanbrasil.com.br/novo/pal/ironman-70-3-palmas-com-800-atletas-de-nove-paises/>>. Acesso em: 09 de junho 2019.

LEITE, N. C. C. Et al. Análise do Perfil do Setor Hoteleiro de Palmas-TO. In: Jornada de Iniciação Científica e Extensão do Instituto Federal do Tocantins (JICE), **Anais JICE**, Palmas, 2018.

MEDEIROS, E. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustível, segundo o modelo de Porter.** Monografia (Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

MENEZES, V. de. O.; CUNHA, S. K. Meios de hospedagem e inovação como estratégia competitiva: uma discussão teórica com base na visão de Porter. **Revista Rosa dos Ventos**, 7(4), 526-540, out-dez, 2015.

NOJIMA, R. G. **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 (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). 2017.

NUNES, R.A.C; NUNES, J.O.C. Visão das Estratégias Competitivas Genéricas como Fator de Vantagem Competitiva: Um Estudo no Seguimento de Barracas de Praia Associadas à Abrasel em Fortaleza/ CE. **Turismo: Estudos e Práticas (RTEP/UERN)**. Mossoró/RN, 2(1), 2013.

POON, A. **Tourism, technology and competitive strategies.** Wallinford: C.A.B International (Chapter 9), 1993.

POPP, E.V. et al. **Hotelaria e hospitalidade.** São Paulo: IPSIS, 2007.

PORTER, M.E. **Competição on competition.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROGRAMA TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass).** Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>>Visto em 09 de junho 2019.

QUADROS, A. H. DE. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, 8(1), 2011.

SECRETARIA DA COMUNICAÇÃO: **Governo do Tocantins busca investimentos do Catar para turismo Estadual**. Disponível em: <<https://secom.to.gov.br/noticias/governo-do-tocantins-busca-investimentos-do-catar-para-turismo-estadual-444249/>> Visto :30 setembro 2019.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento**: uma análise urbano-regional baseada em cluster. 2004. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

STOKES, R. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. **Tourism Management**, 29 (2), 2008.

TRICÁRICO, L. T. et al. Meios de hospedagem como signo de hospitalidade urbana. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 12(1), 2018.

VIANA, M. A. **O turismo e os desafios no setor hoteleiro em Lavras Novas-MG**. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, 2018.

VIEIRA, D.P.; HOFFMANN, V. E.; NETO, P.V. da. S.; RANGEL, G. de. L. Recursos competitivos e desempenho na hotelaria do distrito federal: a perspectiva do consumidor. **Revista Turismo Visão e Ação**, 23(1), 48-66, 2021.

VIOLIN, F. L.; PIRES, G. F.; LIMA, W. S. B. Estratégias utilizadas no mercado turístico: um estudo de caso sobre os hotéis de charme. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, 2(3), 65-74, 2020.

ZIKMUND, W. D. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE - A

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: REDE HOTELEIRA DE PALMAS

Dados do Hotel

Nome do Estabelecimento:

Localização: E-MAIL: Número de UH's: Quantos Funcionários:

Tipo e Porte do Hotel: () Grande Porte () Médio Porte () Pequeno Porte.

Dados do Entrevistado

Entrevistado: Sexo () F () M Cargo ou Função: () Proprietário () Gerente

() Outro. Qual? Tempo no Cargo:

Formação Acadêmica:

() Sem Escolaridade () Ensino Fundamental (1º Grau) Incompleto. () Ensino Fundamental (1º Grau) Completo. () Ensino Médio (2º Grau) Incompleto. () Ensino Médio (2º Grau) Completo. () Superior Incompleto. () Superior Completo () Pós graduação completa. () Pós graduação incompleta

Qual a sua faixa etária? () 18 a 25 Anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 () Acima de 55 .

Data Aplicação: 11/2019

Roteiro da entrevista Implementação do hotel

1. Quais foram os motivos para implantação deste hotel na cidade de Palmas Tocantins?
() Por ser Capital. () Família. () Crescimento no Turismo. () Economia. () Renda Extra.

Outro. Qual?

2. Há quanto tempo o hotel está no mercado?
() 1 a 2 anos () 2 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 30 anos

3. Durante este tempo fez alguma reforma para a melhoria do Hotel? () Infraestrutura () acessibilidade () sustentabilidade () Outros?

Ambiente Competitivo

4. Como você considera que o hotel se destaca perante a concorrência de flats, casas alugadas, pousadas e os demais hotéis?
5. De que forma o hotel é influenciado pelos negócios feitos com os fornecedores em termos de barganhar (Diminuir) o preço dos serviços?
6. Como o preço cobrado pelos serviços dos fornecedores ou terceirizados influenciam no valor do serviço para o cliente?
7. Como o hotel é influenciado pelos novos entrantes (concorrentes- pousadas, hotéis)?
8. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado?
- () Sim. De que forma? () Não. Por qual razão?
9. O hotel é influenciado pelos negócios feitos com os clientes, ou seja, eles conseguem diminuir o preço dos serviços (barganhar)?
- () Sim. Como? () Não. Por qual razão?
10. O hotel é afetado por outros concorrentes já consolidados no mercado hoteleiro de Palmas?
- () Sim. Como? () Não. Por qual razão?

Estratégias adotadas pelo hotel

11. Quais as principais estratégias que o hotel adota na alta e baixa temporada frente aos seus concorrentes?
- () Atendimento diferenciado () Marketing () Preços () Promoções () Diferenciação dos serviços () Aprender com os concorrentes (benchmarking) () qualificação profissional () Outros. Quais?
12. Quais ações o hotel realiza na baixa temporada para aumentar os lucros?
13. O hotel pratica preços mais baixos que a concorrência? Qual a diária média do hotel?
14. Quais são os fatores básicos para o sucesso deste Hotel?
- () Custos (oferece serviços com valores baixos em relação à concorrência);
- () Diferenciação (oferece um serviço diferenciado dos concorrentes – a utilização de produtos/instalações mais caros e de melhor qualidade, maior investimento no serviço ao cliente, assim gerando um preço de venda maior que dos concorrentes) ou
- () Foco (pode diferenciar o produto para determinado público ex: turistas, executivos, congressistas, idosos.) ou ter (Foco em utilizar preço/ custos mais baixos voltado para um público-alvo) ?

15. Frente aos demais Hotéis, o que você considera ser a vantagem competitiva do hotel contribuindo para o posicionamento dele perante os demais e que tem gerado melhores resultados?