

Análise das **estratégias competitivas** das **microempresas** e **pequenas empresas** dos **meios de hospedagem**

- Estudos de caso múltiplos na cidade de Aracaju

NILSYLAINE DE JESUS BARBOSA * [nilsylaine@hotmail.com]

DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA ** [dsilva.ufs@gmail.com]

Palavras-chave | Micro e pequenas empresas, Meios de hospedagem, Estratégias, Competitividade.

Objetivos | Geral: Analisar como as micro e pequenas empresas do setor hoteleiro de Aracaju utilizam as estratégias competitivas para se diferenciar dos seus concorrentes.

Específicos:

- Identificar o perfil das micro e pequenas empresas do setor hoteleiro de Aracaju.
- Avaliar como as forças competitivas afetam a micro e pequena empresa hoteleira.
- Examinar como a micro e pequena empresa hoteleira realiza a análise ambiental dos concorrentes.
- Verificar quais os diferenciais competitivos da micro e pequena empresa hoteleira em relação aos concorrentes.
- Apontar as estratégias adotadas pela micro e pequena empresa hoteleiras para enfrentar a concorrência.

Metodologia | A pesquisa caracterizou-se por um estudo qualitativo-exploratório. No estudo foi empregado o método de estudo de casos múltiplos, sendo utilizadas sete empresas de pequeno porte, sobretudo por oferecerem escassos recursos para o desenvolvimento de suas atividades e do ensejo desses empreendimentos participarem de um mercado competitivo e de possuírem a necessidade de elaborar novas medidas para nele sobreviverem.

Para desenvolvimento do estudo foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Como as micro e pequenas empresas hoteleiras analisam as forças competitivas existentes no mercado hoteleiro?
- Como as micro e pequenas empresas hoteleiras se diferenciam da concorrência?
- Como as micro e pequenas empresas avaliam a análise ambiental em relação aos concorrentes?
- Quais as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas hoteleira de Aracaju?

Neste estudo foram entrevistados os gestores dos micro e pequenos hotéis, através de um roteiro de entrevistas com questões abertas e fechadas. De acordo com Yin (2005), o roteiro de entrevista é essencial para o levantamento dos dados do estudo de caso, por trata-se de auxílio para o pesquisador a encontrar outras fontes de evidências. Além disso, foram utilizadas, para o desenvolvimento do tema analisado, pesquisas bibliográficas, on-line e documentais, além das observações *in-loco* realizadas pelas pesquisadoras.

* **Bacharel em Administração** pela Universidade Federal de Sergipe-Brasil, **Técnica autônoma** em Serviços Hoteleiros.

** **Doutora em Engenharia** da Produção pela Universidade Federal de Pernambuco-Brasil, **Professora Adjunta** da Universidade Federal de Sergipe-Brasil.

Principais resultados e contributos | O estudo demonstra que as empresas preocupam-se em desempenhar estratégias que satisfaçam os seus clientes, e que o assessoramento de determinadas entidades, principalmente as públicas, necessitam um melhor entendimento de como melhorar a prestação dos seus serviços e funcionários. Observou-se que o ambiente favorece o aumento de clientes pelas benfeitorias na infraestrutura da cidade, o incentivo do governo, a oferta de eventos e a divulgação nos diferentes meios de comunicação nacional. Verificou-se que o comportamento estratégico das empresas, em relação à concorrência, tem sido modificado e que os empresários estão aprendendo a lidar com o planeamento e se capacitando para terem a habilidade de enfrentar as adversidades, garantindo forças para sobreviver no mercado.

Limitações | As principais limitações deste estudo foram o número de empresas estudadas e a limitada disponibilidade de tempo dos gestores das empresas pesquisadas, sendo comum os gestores das pmes serem responsáveis por quase, senão todos, os setores da sua organização.

Conclusões | Segundo Freire *et al.* (2005) as empresas trabalham constantemente para obterem vantagens competitivas no mercado onde se encontram implantadas, e para isso utilizam como ferramenta gerencial as estratégias. Contudo, quando se referencia estratégia raramente se lembra micro e pequenas empresas, que também possuem a capacidade de aproveitar este recurso, especialmente pelo aspecto de deterem escasso capital para o desenvolvimento de suas atividades e de necessitarem de aproveitar a criatividade para vencer o mercado competidor (Barcelos e Rosa, 2008). Diagnosticou-se nesse estudo as estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas do setor hoteleiro, segmento este que oferece um ambiente cada vez mais competitivo e muito propício às mudanças (Hocayen-da Silva e Teixeira, 2007), sendo por esse motivo que as organizações de pequeno porte necessitam incorporar esta competitividade para sobreviverem no mercado.

Entre as empresas pesquisadas pode-se notar que existe um encaminhamento para a profissionalização dos seus serviços por meio de cursos realizados pelas instituições vinculadas ao setor e por organizações governamentais. Além disso, em três empresas entrevistadas os seus gerentes possuíam cursos ligados à administração, ao turismo e à contabilidade, áreas que lhes conferem maior visão dos seus trabalhos, constatando-se que os funcionários destas empresas também participaram de cursos de capacitação e de reciclagem para qualificarem os seus serviços.

Verificou-se que por intervenção das parcerias firmadas com diferentes instituições, as micro e pequenas empresas hoteleiras passaram a ter um maior recebimento de informações sobre as atividades, possibilitando assim a sua organização, e, por conseguinte, melhores resultados em relação à concorrência. Além disso, as empresas usam pequenas adições de produtos e serviços para se diferenciarem dos seus concorrentes.

As principais dificuldades sentidas no confronto dos competidores consistiam nos preços e na localização da concorrência, sendo que os hotéis localizados frente à praia tinham maiores possibilidades de absorção de clientes, devido ao ponto turístico, e que os preços da concorrência eram menores, por ausência da análise mais profunda dos custos do setor.

É importante ressaltar que nestes hotéis de pequeno porte o elemento fundamental era a satisfação do cliente, sobretudo por estes promoverem em outras escalas o empreendimento, através de indicações a amigos e familiares, para usufruírem de seus produtos e serviços, ou seja, trazendo mais hóspedes e por consecutivo mais recursos.

O presente estudo pretende colaborar e servir de instigo para a efetivação de estudos futuros voltados para a administração estratégica em micro e pequenas empresas, assim como perpetuar o conhecimento sobre o cenário na qual estão inseridas e sobre a atuação de seus concorrentes.

Referências

- Barcelos, E. M. B.; Rosa, M. P., 2008, Conhecimento Interativo: o uso de estratégias para a busca de vantagem competitiva em organizações de pequeno porte – um estudo de caso, *Conhecimento Interativo*, Vol. 4(1), pp. 06-23.
- Freire, S. M. S.; Barros Neto, J. De P.; Santos S. M., 2005, *Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria*, [http://www.facef.br/REA/edicao10/ed10_art02.pdf], (Site accessed 15 October 2010).
- Hocayen-Da-Silva, A. J.; Teixeira, R. M., 2007, Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *Turismo - Visão e Ação*, Vol. 9(1), pp. 19-35.
- Yin, R. K., 2005, *Estudo de Caso: planeamento e métodos*, Bookman, Porto Alegre.