

Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense

Competitive Strategies for Tourism Businesses: a study in the hotel sector of a coastal city in Brazil

Cláudia Fabiana Gohr¹

Luciano Costa Santos²

Resumo

O tema estratégias tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. No turismo não tem sido diferente, embora grande parte da literatura apresente estudos relacionados às estratégias que buscam desenvolver os diferentes destinos turísticos. Esse artigo tem como principal objetivo identificar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor hoteleiro de um município catarinense com elevado fluxo de turistas. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, de caráter descritivo. As técnicas de coleta de dados adotadas foram a entrevista semi-estruturada, a observação passiva e a análise documental. Os resultados mostraram que as estratégias adotadas pelo setor estão relacionadas com a própria estrutura competitiva, que faz com que as empresas adotem um conjunto diversificado de estratégias.

Palavras-chave: estratégias competitivas; turismo; setor hoteleiro.

Abstract

The theme of strategies has been a subject that is increasingly in evidence in organizational studies. Tourism research has not been different, although much of the literature present studies related to strategies aimed at developing tourism destinations. The objective of this article is to identify strategies adopted by the hotel sector in a Brazilian coastal city with an elevated tourism flow. The research was characterized as a descriptive case study. The techniques of data collection were the semi-structured interview, the passive observation and the document analysis. The research concluded that the sector uses various types of competitive strategies and these reflect the own structure of the sector.

Keywords: competitive strategies; tourism; hotel sector.

¹Doutora em Engenharia de Produção; Professora Adjunta da Universidade Federal da Grande Dourados-MS (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Email: claudiagohr@ufgd.edu.br.

² Doutor em Engenharia de Produção; Professor Adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados-MS (UFGD), Faculdade de Engenharia. Email: lucianosantos@ufgd.edu.br.

1. Introdução

O turismo vem ganhando espaço e se desenvolvendo de forma acelerada no cenário nacional e internacional, pois é uma atividade com grande capacidade de geração de emprego e de renda, contribuindo significativamente para o crescimento e desenvolvimento das nações. Essa atividade envolve uma diversidade muito grande de negócios, desde aqueles relacionados diretamente ao turismo até os negócios indiretos necessários para a viabilização da atividade. Por esse motivo, as estratégias adotadas pelas empresas turísticas exercem uma influência determinante para a caracterização da oferta turística de uma localidade.

O tema “estratégias” tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. Nos últimos anos, o conceito de estratégia empresarial tem evoluído de uma visão puramente estática para uma visão mais dinâmica, renovando a agenda de pesquisa da área e colocando a estratégia como um assunto em pauta. Não por acaso, gerentes e pesquisadores têm demonstrado um crescente interesse em desenvolver modelos e aplicar teorias para tentar compreender o complexo processo de formulação e de implementação de estratégias nas organizações.

Em especial, na literatura sobre turismo o termo “estratégias” tem sido comumente empregado em pesquisas que analisam as estratégias dos destinos turísticos em nível local, regional e nacional (STOKES, 2008). O assunto também tem sido objeto de estudo em pesquisas que têm o foco nas empresas turísticas, embora sejam abordadas predominantemente as estratégias de marketing, conforme pode ser observado nos trabalhos de Oliveira, Campomar e Luis (2008), Bowen (1998, 1997), Harrys e Watkins (1998) e Hu (1996). Com uma abordagem mais abrangente, este artigo contempla o estudo do comportamento estratégico e do posicionamento competitivo adotados pelas empresas pertencentes ao setor hoteleiro de um município do litoral catarinense com elevado fluxo de turistas. Em outras palavras, o objetivo deste trabalho é a identificação das estratégias competitivas das empresas estudadas, manifestadas por suas duas dimensões: comportamento e posicionamento.

Os empreendimentos hoteleiros exercem um importante papel dentre a gama de negócios envolvida na atividade turística. Nesse sentido, este artigo também pretende identificar

algumas especificidades desses empreendimentos, concentrando uma maior atenção nas estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor hoteleiro.

O artigo está dividido em sete partes, incluindo esta introdução. A segunda parte aborda aspectos relacionados ao turismo e aos empreendimentos hoteleiros; a terceira apresenta um referencial teórico para a análise do ambiente competitivo; a quarta descreve as diferentes tipologias estratégicas que podem ser adotadas pelas empresas; a quinta discorre sobre a metodologia da pesquisa empírica; a sexta apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a caracterização do setor objeto de estudo; e a sétima e última parte do artigo apresenta uma discussão dos resultados obtidos e as principais conclusões.

2. O Turismo e os Empreendimentos Hoteleiros

A atividade turística pode ser caracterizada como multifacetada e multidimensional, haja vista a sua necessidade de envolver pessoas, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar alguma experiência de viagem (STOKES, 2008, COOPER *et al.*, 2001). Do ponto de vista econômico, o turismo hoje representa uma das atividades de maior comércio internacional e envolve uma imensa cadeia de negócios que reflete o efeito multiplicador gerado por este setor.

O envolvimento de atividades econômicas diferentes acontece em função do próprio sentido econômico da oferta turística. A oferta turística pode ser conceituada, num primeiro momento, como o conjunto de bens e serviços que produzem a satisfação das necessidades turísticas (VASCONCELLOS e CARVALHO, 2006). Em um sentido mais amplo, a oferta turística é caracterizada pelo conjunto de equipamentos, fatores naturais, bens e serviços de hospedagem, recreação e lazer de qualquer caráter, que provoquem o deslocamento do turista e satisfaçam às suas necessidades. Assim, em função das características básicas da oferta turística, pode-se dizer que a indústria do turismo envolve uma grande diversidade de negócios, como pode ser observado na figura 1, a seguir:

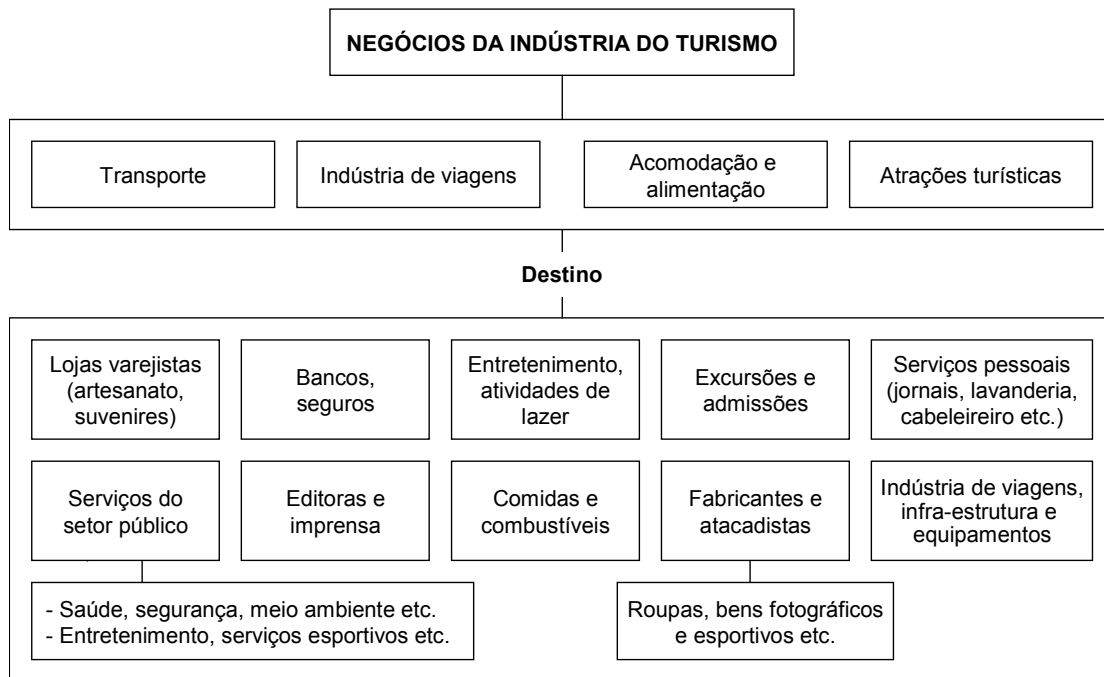


Figura 1- Os negócios da indústria de turismo

Fonte: Adaptado de Lickorish e Jenkins (2000).

É possível observar na figura 1 que o setor de hospedagem se caracteriza como um dos pilares do setor de turismo, sendo de fundamental importância para a manutenção dessa atividade.

Segundo Castelli (1982, p. 46), o hotel pode ser definido como “*uma edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada*”. Para a Embratur (1996, p. 8), considera-se empresa hoteleira “*a empresa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira*”.

Os hotéis oferecem serviços que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. Esses empreendimentos possuem características únicas, tais como: produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, pouca propensão à automação, não-estocabilidade e, finalmente, a produção, a distribuição e o consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo (CASTELLI, 1982,

1994, KEUNG, 2000). Outra característica dos empreendimentos hoteleiros é a sazonalidade, pois possuem períodos de picos e de quedas de demanda, sendo esses períodos denominados de alta, média e baixa temporada.

Esses empreendimentos possuem uma classificação específica realizada desde 2002 pela Embratur e pelo Ministério do Turismo, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH). Essa classificação agrupa os hotéis em seis categorias: superluxo (cinco estrelas *plus*), luxo (cinco estrelas), superior (quatro estrelas), turístico (três estrelas), econômico (duas estrelas) e simples (uma estrela). É interessante destacar que a adoção dessa classificação ocorre de forma voluntária, cujo objetivo de sua adoção é fazer parte de um referencial informativo destinado a orientar os mercados turísticos (GORINI e MENDES, 2005).

Essas empresas também se diferem das demais da cadeia de turismo por necessitarem, com regularidade, de investir na modernização e manutenção de sua infraestrutura, como forma de garantir ou aumentar a sua participação no mercado. Também precisam passar por grandes reformas a cada 10 a 12 anos em média (GORINI e MENDES, 2005). A não modernização de seus equipamentos pode levar a uma perda de vantagem competitiva, podendo levar ao desaparecimento dessa empresa do mercado.

Compreender o ambiente que a empresa turística e, conseqüentemente, os empreendimentos de hospedagem estão inseridos, é de fundamental importância para a própria sobrevivência da organização. O conhecimento do setor e de sua estrutura é uma condição necessária para que a empresa esteja apta a definir o seu posicionamento competitivo e seu comportamento estratégico em relação às diferentes entidades que atuam em seu ambiente competitivo. A seção a seguir discute o referencial teórico que embasa a análise do ambiente competitivo das empresas turísticas e, conseqüentemente, dos hotéis.

3. O Ambiente Competitivo das Empresas Turísticas

Conhecer o setor que a empresa turística está inserida é condição *sine qua non* para o processo de elaboração e implementação das estratégias, que deverão estar condizentes com a estrutura do setor. Quando uma empresa turística participa de um determinado mercado, a

competição não se manifesta somente pelos concorrentes, mas também pelo grau ou estado de concorrência do setor. Isso, em tese, depende de cinco forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1991), conforme ilustra a figura 2, a seguir:

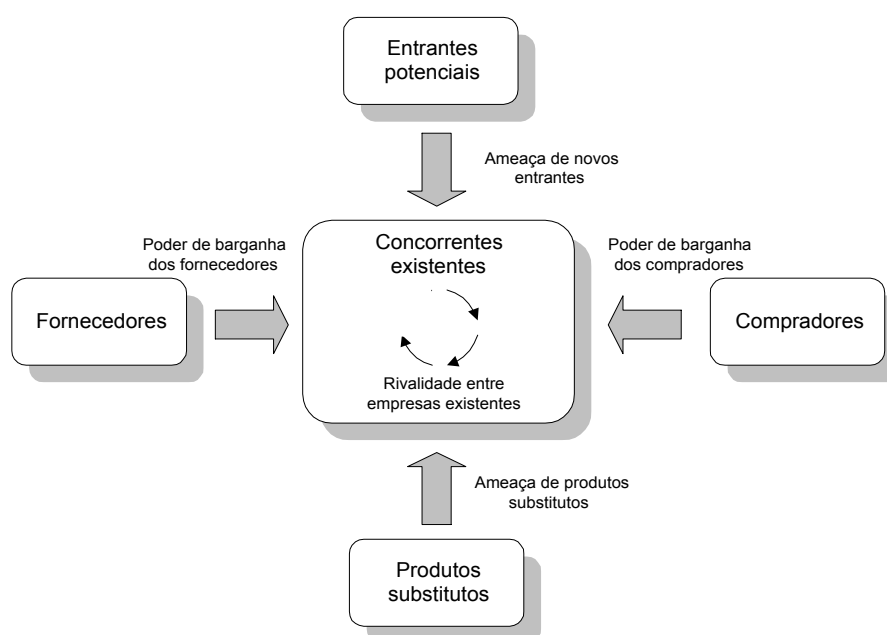


Figura 2- As forças competitivas que moldam a concorrência

Fonte: Porter (1991).

O processo de elaboração de estratégias requer uma análise cuidadosa das cinco forças competitivas. No entanto, tais forças não possuem o mesmo grau de relevância na forma de concorrência nos diferentes setores. Dessa forma, todas determinam a intensidade da concorrência, sendo que as forças mais intensas determinam a lucratividade do setor (PORTER, 1991). O quadro 1 a seguir apresenta cada uma das cinco forças competitivas e as suas respectivas características.

Um dos objetivos estratégicos das empresas é obter uma maior lucratividade, portanto, é necessário que as mesmas encontrem uma posição no setor em que possam melhor se

defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. É importante que as empresas conheçam as fontes básicas de cada uma das forças, facilitando o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa no setor. Essa análise evidencia as mudanças estratégicas que possam oferecer melhores vantagens e acentua as situações em que as tendências do setor possam ser mais relevantes (PORTER, 1991).

Quadro 1- As forças competitivas

Ameaça de entrada	Quando uma empresa entra para um setor, ela espera ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais, assim as atuantes perdem rentabilidade, em função da redução dos preços ou da elevação dos custos das firmas atuantes no setor. A intensidade de entrada vai depender das barreiras existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte das empresas atuantes. Barreiras típicas de entrada são: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental. As expectativas quanto às reações por parte dos concorrentes existentes também influenciam na decisão de entrar.
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores podem exercer poder de barganha aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos adquiridos. Um grupo de fornecedores é poderoso quando: for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; seu produto for peculiar, ou diferenciado, ou se tiver custos embutidos; não for obrigado a competir com outros produtos; impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento; o setor não representar uma clientela importante para o fornecedor.
Poder de negociação dos compradores	Os clientes podem forçar os preços para baixo, demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro. Um grupo de compradores é poderoso quando: for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; os produtos que compra forem padronizados; os produtos constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo; obtenha lucros baixos; for o produto do setor de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; o produto não proporciona economias para o comprador; e, os compradores representarem uma ameaça real de se integrarem para trás. Os compradores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, caros e de um tipo cuja qualidade não seja particularmente importante.
Produtos substitutos	Os substitutos podem reduzir o retorno das empresas. Quanto mais atrativo for o <i>trade-off</i> preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocada a tampa sobre o potencial de lucros do setor. Os substitutos que merecem a maior atenção são aqueles que: (a) são sujeitos à tendência de melhoria de seu <i>trade-off</i> preço/desempenho; ou (b) são produzidos por setores com altos lucros.
Concorrentes existentes	A rivalidade intensa é relacionada com a presença de concorrentes numerosos ou iguais em porte e poder; crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado; produto não tem diferenciação ou custos repassáveis; os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma tentação para reduzir os preços; a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos; as barreiras de saída são elevadas; e, os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e "personalidades". Eles têm diferentes idéias acerca de como competir e se chocam com os demais no processo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1991).

Conclui-se que o modelo de Porter (1991) enfatiza a necessidade de uma preocupação constante com o futuro, não apenas por parte das empresas, como também do comprador ou consumidor em todos os níveis, calcado na competição permanente. O potencial de cada setor, seja ele turístico ou não, dependerá das barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa aos substitutos no setor, da intensidade final da competição e do poder alcançado por compradores e fornecedores.

Além disso, é importante destacar que as cinco forças competitivas poderão determinar a rentabilidade da empresa e também a sua possibilidade de obter vantagens competitivas em relação às demais. Essas vantagens podem ser formadas por custos menores ou por diferenciação, embora as bases para a vantagem das empresas também possam ser formadas pelos seus recursos estratégicos (ativos específicos da empresa que as outras não podem conseguir facilmente) e suas competências (conjunto de atividades que a empresa desempenha com superioridade, comparada às rivais). A seção a seguir diz respeito às estratégias, ou seja, aos meios pelos quais as empresas poderão obter vantagens competitivas.

4. Estratégias Competitivas

Os primeiros registros do termo “estratégia” datam de mais de dois mil anos, nos quais a estratégia era vista como a obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. As estratégias codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para atacar o inimigo e defender a própria posição. Para Quinn (2001, p. 20) a “*estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente*”.

Atualmente, a estratégia representa um conceito dinâmico e multifacetado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem cinco definições para o termo estratégia: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, e, por último, uma armadilha.

Como um plano, a estratégia é entendida como “*uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro [...]*”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17) Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, “[...] *olha para o comportamento passado*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL

2000, p. 17). Segundo a lógica de Porter (1991), a estratégia como uma posição pode ser considerada como um conjunto de posições genéricas comuns e facilmente identificáveis no mercado, ou seja, é a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Como uma perspectiva, a estratégia é relacionada com a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A estratégia como armadilha é considerada como uma espécie de truque para enganar os concorrentes.

De fato, há várias definições para o termo “estratégia”. Geralmente essas definições estão relacionadas à estabilidade, embora grande parte dos estudos sobre estratégias focalize a mudança. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem dez visões acerca do processo de formulação e implementação de estratégias, todas refletindo a prática gerencial, focalizando cada uma, um aspecto importante desse processo. Assim, os autores concluíram por meio da visão da configuração, que as estratégias podem ser formuladas de várias maneiras, isto é:

De concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta a forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio contexto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 224).

Analisando por outra ótica, pode-se afirmar que o processo de formação das estratégias também pode ocorrer de duas formas principais, isto é, de forma deliberada e/ou de forma emergente (MINTZBERG, 1978). A estratégia deliberada focaliza o controle, pois dessa forma as empresas implantam estratégias conforme o planejado. Já a estratégia emergente focaliza o aprendizado, pois as empresas implantam estratégias que não estão previamente estabelecidas em um plano.

Conforme destacado anteriormente, Porter (1991) considera que as estratégias podem estar relacionadas ao posicionamento da empresa em determinado setor (estratégia como posição), o que lhe pode proporcionar uma vantagem competitiva em relação às demais empresas. No entanto, as estratégias competitivas também podem guiar o comportamento da empresa em relação aos seus concorrentes, o que também pode lhe proporcionar uma vantagem, dependendo das atitudes da empresa em relação às mudanças no ambiente. A subseção a

seguir se destina a apresentar as diferentes estratégias competitivas que podem ser adotadas pelas diferentes empresas, de acordo com o posicionamento determinado pela organização e também de acordo com o comportamento dela em relação ao contexto.

4.1. Tipologias estratégicas

A literatura aborda as estratégias sob diferentes perspectivas que surgiram de disciplinas interdependentes (DAY e REIBSTEIN, 1999), o que levou à formulação de diferentes tipologias que podem resultar de um posicionamento (estático) da empresa em relação às forças competitivas ou resultar de um comportamento (dinâmico) da empresa em relação ao contexto em que a mesma está inserida. Essa subseção tem o objetivo de apresentar essas tipologias estratégicas.

Miles *et al.* (1978) afirmam que as empresas podem adotar comportamentos corporativos que podem ser caracterizados como estratégias competitivas. Esses comportamentos podem ser enquadrados dentro de quatro categorias estratégicas que resultam em formas que a empresa se relaciona com o(s) mercado(s) em que atuam, bem como a sua configuração particular de tecnologia, estrutura e processo. Esses comportamentos estratégicos são apresentados no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Estratégias segundo Miles *et al.* (1978)

Estratégia	Comportamento estratégico
Defensiva	A empresa procura localizar e manter uma linha de produtos relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu mercado por meio da qualidade, de serviços superiores e de menores preços. A eficiência tecnológica e o controle são importantes para a organização. A empresa não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um. Esta estratégia pode ser um híbrido entre as estratégias genéricas de Porter de baixo custo e de diferenciação (quadro 3).
Prospectiva	A empresa amplia sua linha de bens e serviços, oferecendo-os a uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. As organizações buscam ativamente oportunidades de produtos e mercados. A estratégia permite ter flexibilidade em tecnologia e em arranjos administrativos.
Analítica (Equilibrada)	Procura manter uma linha limitada de produtos e, ao mesmo tempo, adicionar um ou novos produtos que foram bem sucedidos em outras empresas. Pode ser considerada como uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva, pois procura minimizar o risco e também maximizar a oportunidade de lucro.
Reativa	O comportamento reativo é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma

	espécie de não estratégia, pois a empresa não arrisca em novos produtos, a não ser quando ameaçada. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou para manter a lucratividade. As empresas que adotam essa estratégia reagem o tempo todo ao ambiente. Este comportamento pode ser entendido como residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Porter (1991) considera que as empresas podem adotar tipologias estratégicas (quadro 3) que devem estar de acordo com o ambiente competitivo, de forma que a empresa possa enfrentar as cinco forças competitivas e deixá-las a seu favor. O autor destaca que os riscos vinculados às estratégias competitivas genéricas estão relacionados às falhas em alcançar ou sustentar a estratégia. Porter (1991) também afirma que as estratégias podem fazer com que o valor da vantagem se desgaste em função da própria evolução do setor.

Ansoff (1977) considera que as organizações podem adotar estratégias que estão relacionadas a produtos e mercados. A adoção de tais estratégias fornece uma orientação para a empresa no que diz respeito aos produtos e aos mercados e resultam no que o autor chama de vetor crescimento. Os componentes desse vetor estão relacionados às estratégias de:

- a) Penetração de mercado: denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa na suas linhas correntes de produtos e mercados.
- b) Desenvolvimento de mercados: a empresa busca novos mercados para seus produtos atuais.

Quadro 3 - Estratégias genéricas segundo Porter (1991)

Estratégias	Posicionamento Estratégico
Baixo custo	O objetivo é obter liderança total em custo por meio de um conjunto de políticas funcionais. Devem-se controlar os custos e as despesas da empresa. Permite que a empresa tenha retornos acima da média, defendendo-a contra a rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos, trazendo flexibilidade para enfrentar os fornecedores, gerando barreiras de entrada e a colocando em boa posição em relação aos produtos substitutos.
Diferenciação	Consiste na criação de um produto que seja único no âmbito de todo o setor. A empresa pode se diferenciar por meio: da marca, da imagem, da tecnologia, dos serviços sob encomenda, da rede de fornecedores, etc. Não significa que vai ignorar os custos, mas eles não são o alvo. Essa estratégia pode proporcionar um isolamento contra a rivalidade dos concorrentes devido à lealdade dos consumidores à marca, e aumenta as margens, porque exclui a necessidade de posição de baixo custo. A ampliação da margem de lucro faz com que empresa possa lidar melhor

	com os fornecedores e diminui o poder dos compradores. Dessa forma, estará em melhor posição que seus substitutos, pois se diferenciou para obter lealdade dos consumidores.
Foco (em custo ou diferenciação)	Enfoca um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, ao invés de ir atrás de um grande mercado. Pode atingir a diferenciação por conseguir satisfazer melhor as necessidades de um grupo de clientes, ou custos baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Fonte: Elaborado pelos autores

c) Desenvolvimento de produtos: representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes para o mesmo mercado.

d) Diversificação: tanto os produtos como os mercados são novos para a empresa.

Ansoff (1977) observa que uma mudança de estratégia representa um alinhamento de produtos e mercados da empresa, mas não significa necessariamente uma diversificação. Segundo ele essa mudança pode se dividir em expansão e diversificação. A expansão envolve penetração de mercado, desenvolvimento de mercados e de produtos (itens a, b, c). Já a diversificação (item d) é mais drástica e arriscada, pois envolve um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.

As tipologias estratégicas apresentadas foram utilizadas como base para identificar as estratégias adotadas pelo setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. Entretanto, é importante ressaltar que, de acordo com o exposto, pode-se verificar que as tipologias estratégicas apresentadas por Ansoff (1977) que dizem respeito à expansão de mercado, estão relacionadas ao comportamento “prospectivo”, apresentado por Miles *et al.* (1978). Dessa forma, este artigo considera que o comportamento prospectivo já abrange as estratégias de expansão propostas por Ansoff (1977). Assim, as tipologias adotadas para o estudo foram aquelas propostas por Porter (1991) e Miles *et al.* (1978), apresentadas nos quadros 2 e 3.

5. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada teve o objetivo de descrever as estratégias competitivas dos agentes econômicos que representavam a oferta hoteleira de um destino turístico, o que caracteriza a

pesquisa como descritiva. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, sendo uma delas o estudo de caso, que é o objeto desse estudo (YIN, 1994).

A unidade de análise da pesquisa foi o setor hoteleiro de um município do litoral catarinense, tomando-se todos os hotéis cadastrados na Prefeitura da cidade, que somavam onze empresas, sendo seis empresas familiares e cinco empresas com estrutura de gestão profissional. Cada um dos onze hotéis representou uma subunidade de análise, dentro do conceito de “unidades de análise incorporadas” (YIN, 1994).

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e fechadas dirigidas aos membros da gerência ou aos proprietários dos hotéis pesquisados. Em paralelo, foi feito o uso da observação passiva realizada durante a aplicação das entrevistas, de forma que os elementos observados pudessem confirmar ou desencadear novas perguntas abertas para as entrevistas. Também foram coletados dados secundários por meio da análise documental de fontes de informação sobre o setor hoteleiro do município.

A coleta de dados permitiu a categorização das estratégias identificadas. As categorias de análise foram representadas pelas tipologias de comportamento e posicionamento estratégico descritas na seção anterior. Como tipologia de posicionamento estratégico, adotou-se o modelo de Porter (1991): Estratégia de Diferenciação, Estratégia de Custo e Estratégia de Foco. Como tipologia de comportamento estratégico, adotou-se o modelo de Miles *et al.* (1978): Estratégia Defensiva, Estratégia Prospectiva, Estratégia Analítica e Estratégia Reativa.

Com o objetivo de analisar os dados do setor de uma forma agregada, as estratégias identificadas foram quantificadas em relação ao total de empresas pesquisadas, permitindo a verificação dos percentuais de adoção das diferentes estratégias competitivas. É importante ressaltar que a quantificação realizada não teve o objetivo de validação estatística e possível extrapolação dos dados coletados, mas somente serviu como base para uma análise agregada das empresas pesquisadas.

6. O Caso do Setor Hoteleiro de um Município do Litoral Catarinense

Os hotéis fazem parte da gama de negócios envolvidos pelo turismo, pois representam a própria oferta turística das regiões, sendo também responsáveis pela composição do produto turístico. A empresa hoteleira precisa continuamente melhorar a sua competitividade em função das transformações que ocorreram nos últimos anos no setor de turismo. Essas mudanças estão relacionadas à globalização da economia, às mudanças nas condições de oferta e de demanda e aos problemas ecológicos. Tudo isso contribui para uma maior especialização dessas organizações com o objetivo de aumentar a sua competitividade. É importante salientar que a competitividade é considerada como sinônimo de sobrevivência, portanto, está relacionada com a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam aumentar ou conservar uma posição sustentável no mercado.

Este tópico se destina a apresentar as estratégias competitivas adotadas pelo setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. Nesse sentido, primeiramente apresenta-se algumas informações do setor em análise para posteriormente serem descritas as estratégias adotadas pelas empresas que compõem o setor hoteleiro nesse município.

6.1. Informações do setor em análise

O setor em estudo era composto por 2.125 leitos e todas as empresas tinham a hospedagem como a sua principal atividade, sendo caracterizados como hotéis de praia. A oferta de equipamentos e serviços de suporte aos clientes, sob a ótica do lazer, podia ser considerada modesta. Apenas um empreendimento, dentre os pesquisados, dispunha de equipamentos de lazer mais sofisticados, tais como pista de *cooper*, estrutura de SPA e marina. Essa questão é considerada interessante, pois foi possível observar que os empreendimentos analisados se apoiavam apenas na base de recursos naturais como elemento chave de atuação de mercado, enfraquecendo a capacidade competitiva, frente a possíveis diversidades climatológicas.

Quanto ao número de funcionários operacionais, na baixa estação o setor empregava 256 pessoas e, na alta estação, 599 (um aumento quantitativo de 233,98%). Muitos empreendimentos trabalhavam com cooperativas de trabalho, o que fazia com que o número de funcionários oscilasse bastante entre a alta e a baixa estação. Os funcionários das cooperativas de trabalho geralmente eram contratados na alta estação e também quando ocorria um aumento da demanda na baixa estação (finais de semana, férias, eventos, etc).

Em relação ao porte, constatou-se que 45,50% do setor era composto por pequenas empresas, 36,40% por médias e 18,20% por grandes empresas (segundo os critérios da Secretaria da Receita Federal).

Conforme destacado anteriormente, o conhecimento do setor e a busca por uma posição favorável em relação às forças competitivas é extremamente importante nos dias atuais. Sendo assim, verificar como as forças atuam em um determinado mercado é um fator determinante de sobrevivência. O quadro 4 apresenta como as cinco forças competitivas atuam no setor hoteleiro de uma forma geral. É importante destacar que essa análise foi feita pela OMT (1998) e serviu como suporte para a análise do caso em estudo, considerando que o panorama competitivo não mudou significativamente em relação aos dias atuais.

Quadro 4 - As forças competitivas no setor hoteleiro

Forças	No setor hoteleiro
Ameaça de entrada	A expansão da oferta no setor hoteleiro nas décadas passadas representa a ausência de barreiras de entrada, principalmente devido aos produtos pouco diferenciados.
Ameaça de produtos substitutos	O desenvolvimento de novas formas de turismo (como em casas alugadas ou na área de residência habitual, turismo ecológico, hotéis fazenda, etc.) representa uma ameaça.
Poder de negociação dos compradores	A demanda hoteleira se caracteriza como instável. No entanto, a oferta se caracteriza por um alto grau de rigidez devido aos elevados custos fixos e à necessidade de alcançar ocupação máxima em períodos de tempo muito curtos (sazonalidade). Assim, os compradores conseguem negociar preços em períodos de baixa estação. Os intermediários são importantes, pois representam praticamente a única possibilidade de se realizar grandes volumes de vendas.
Poder de negociação dos fornecedores	O elevado custo de entrada no setor e os elevados custos dos insumos necessários para o desenvolvimento da atividade dependem da relação que se estabelece entre a empresa e seus fornecedores. Nos hotéis, os recursos humanos são de extrema importância e estão cada vez mais escassos e caros, assim como os recursos financeiros.
Rivalidade entre os concorrentes existentes	A concorrência nesse setor é muito intensa, devido ao rápido crescimento da oferta em relação à demanda e à mínima diferença entre os produtos oferecidos, dentre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em OMT (1998).

6.2. Estratégias identificadas

Com base nas entrevistas realizadas com os proprietários e gerentes dos hotéis, foi verificado que as empresas do setor não possuíam nenhum critério quanto ao processo de formulação e de implementação de estratégias. Assim, esse processo podia ocorrer de várias formas, deliberada ou emergentemente. As organizações pesquisadas também não formulavam as estratégias de maneira explícita (apenas duas empresas possuíam um processo formal de planejamento estratégico).

Assim, constatou-se que as empresas adotavam medidas gerenciais que refletiam nas estratégias identificadas. Na pesquisa, também foram levantados os fatores de sucesso das empresas e verificou-se que a maioria (90,90%) buscava a qualidade na prestação de serviços. Os demais fatores de sucesso citados pelas empresas foram: localização, preços, funcionários, personalização dos serviços, educação e publicidade. A seguir são apresentadas as estratégias adotadas pelas empresas, de acordo com as tipologias estratégicas descritas na subseção 4.1.

Em relação ao posicionamento estratégico, verificou-se:

a) Estratégia de diferenciação: 54,60% do setor se diferenciava por meio da oferta de produtos com qualidade superior. Um dos gerentes afirmou que sua empresa sempre estava inovando, procurando se diferenciar em relação aos concorrentes. Já outro entrevistado disse que procurava trabalhar no equilíbrio, ou seja, conciliando qualidade superior e preço inferior. Os representantes de todas as empresas também ressaltaram a importância da redução dos custos sem afetar a qualidade, pois: “... dentro da hotelaria o serviço é tudo!”, afirmou um deles. Por isso, vale ressaltar que as empresas que adotavam essa estratégia não ignoravam os custos, no entanto, eles não eram o alvo principal.

As empresas buscavam reforçar a imagem de sua marca e divulgar seus produtos com a realização de campanhas publicitárias na TV, rádio e jornais (45,50%) e através da participação em eventos e por mala direta (9,10%). As empresas também utilizavam outras formas para reforçar a sua imagem por meio da internet, painéis e outras mídias (18,20%). Os gastos com publicidade se situavam na faixa de 1 a 6% do faturamento para 45,45% das empresas e entre 10% a 20% do faturamento para 18,18% das empresas. Somente 18,18% das empresas do setor trabalhavam com parcerias nos *folders* do município, recebendo desconto de 40% no IPTU (Imposto Predial, Territorial e Urbano), e 18,18% dos hotéis do setor não investiam em publicidade.

Em relação ao grau de lealdade dos hóspedes, para 45,50% das empresas o índice de retorno do hóspede ao estabelecimento era superior a 50%. As empresas pesquisadas estimavam esse índice de fidelização com base em suas experiências, pois nenhuma delas adotava medidas de desempenho para quantificar essa questão.

No que tange às inovações realizadas, as empresas perceberam a importância de atualizar as instalações e a prestação dos serviços, com base, principalmente nos contatos que tinham com os clientes e participação em feiras de produtos da área (81,80%), através de congressos (72,70%), por meio de reuniões com empresários da área (54,50%), entrando em contato com as universidades (27,30%), por meio de jornais e revistas da área (36,40%), através de iniciativa administrativa e de acordo com a necessidade do mercado (9,10%).

b) Estratégia de custo: embora não tenham sido disponibilizados dados financeiros para avaliar completamente essa estratégia, pode-se afirmar que todo o setor adotava procedimentos no sentido de reduzir seus custos. As empresas vinham reduzindo seus custos, principalmente devido “...ao advento da acirrada competição...”, “...devido à sazonalidade!” e “...à própria sobrevivência da empresa”, segundo a opinião da maioria dos entrevistados.

c) Estratégia de foco: verificou-se no setor que somente 18,20% das empresas trabalhavam com um grupo focalizado de clientes e procuravam tratar cada cliente de forma diferente, como se fossem mercados específicos. Uma empresa relatou que: “...como mais de 50% de nossos clientes são fiéis, o tratamento passa a ser até mesmo informal”. Outra organização também afirmou que: “...quando um cliente faz aniversário e não está hospedado, colocamos um cartão de aniversário anexado ao champagne quando ele retorna ao hotel”. Já 81,80% das empresas não trabalhavam com grupos específicos, pois necessitavam trabalhar com diversos nichos e atrair clientes o ano inteiro para manter-se funcionando. Assim, as empresas não atendiam os clientes de forma diferenciada, uma vez que acreditavam que os mesmos não poderiam ser tratados de maneira distinta para manter um serviço padrão.

Em relação ao comportamento estratégico, verificou-se:

a) Estratégia defensiva: 45,50% do setor adotava o comportamento estratégico defensivo, pois procuravam manter uma linha limitada e estável de produtos, para proteger seu domínio, principalmente através da qualidade na prestação dos serviços.

b) Estratégia prospectiva: 72,70% dos entrevistados afirmaram que estavam aumentando sua linha de produtos, de modo a ampliar sua área de mercado (embora, contraditoriamente, algumas ainda adotassem uma postura defensiva). É interessante ressaltar que dentre as empresas que adotavam esse comportamento, 25% afirmava que: “... *pretendiam ampliar a rede de hotéis na região...*”, o que caracterizava uma razoável perspectiva para o crescimento na região, com importantes impactos econômicos positivos. Em relação às empresas que não utilizavam esse comportamento estratégico, 27,30% estavam passando por dificuldades financeiras, o que dificultava a ampliação dos produtos.

c) Estratégia analítica: 54,50% das empresas procuravam manter a linha de produtos relativamente estável, sendo que também adicionavam outros produtos que tinham sido bem sucedidos em empresas concorrentes, seguindo os líderes de mercado.

d) Estratégia reativa: somente 18,20% das empresas do setor em análise não se arriscavam em novos produtos, a não ser quando pressionadas pela competição. Assim, concluiu-se que elas estavam sempre reagindo ao ambiente, mesmo sabendo que o risco fazia parte do negócio.

Para sintetizar a identificação das estratégias competitivas, dois quadros foram elaborados (quadros 5 e 6): um que reúne todas as estratégias identificadas e outros que faz o cruzamento do posicionamento com comportamento estratégico das empresas analisadas.

Quadro 5 - Estratégias identificadas no setor hoteleiro

Hotéis	Estratégias identificadas						
	Custo	Diferenciação	Foco	Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa
Hotel 1	X	X			X	X	
Hotel 2	X	X			X	X	
Hotel 3	X	X		X	X		
Hotel 4	X				X		X
Hotel 5	X			X	X		
Hotel 6	X	X	X			X	
Hotel 7	X	X		X			
Hotel 8	X			X	X	X	
Hotel 9	X			X			
Hotel 10	X				X	X	X
Hotel 11	X	X	X		X	X	
Total (%)	100,0	54,6	18,2	45,5	72,7	54,6	18,2

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 6 - Posicionamento vs. Comportamento estratégico

		COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO			
		Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	Custo	Hotel 3 Hotel 5 Hotel 7 Hotel 8 Hotel 9	Hotel 1 Hotel 2 Hotel 3 Hotel 4 Hotel 5 Hotel 8 Hotel 10 Hotel 11	Hotel 1 Hotel 2 Hotel 6 Hotel 8 Hotel 10 Hotel 11	Hotel 4 Hotel 10
	Diferenciação	Hotel 3 Hotel 7	Hotel 1 Hotel 2 Hotel 3 Hotel 11	Hotel 1 Hotel 2 Hotel 6 Hotel 11	
	Foco		Hotel 11	Hotel 6 Hotel 11	

Fonte: Pesquisa de campo.

Pode-se observar que os hotéis pesquisados recorreram às diversas tipologias estratégicas descritas na seção 4.1. Os motivos pelos quais as empresas adotaram essas estratégias são os mais diversos possíveis. Em geral, pode-se afirmar que as organizações estão tentando se manter no mercado de todas as maneiras, com o objetivo de melhorar sua rentabilidade financeira e até mesmo para garantir sua participação no mercado.

7. Discussão dos Resultados e Conclusão

O principal objetivo desse artigo foi descrever as estratégias competitivas adotadas pelas organizações turísticas, em especial, as estratégias utilizadas pelo setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. As estratégias foram então identificadas e detalhadas nas dimensões de posicionamento e comportamento estratégico, reveladas no referencial teórico utilizado como base da pesquisa.

Esses empreendimentos possuem uma série de características que influenciam na sua atuação no mercado. Muitas dessas características são definidas pelo próprio contexto em que as empresas estão inseridas. Assim, conhecer o setor para definir um possível posicionamento ou comportamento estratégico, passa a ser uma questão de sobrevivência para essas empresas.

Conhecendo o setor, as empresas podem obter informações sobre sua competitividade, podendo definir a sua forma de atuação, que reflete as suas estratégias. Na pesquisa, as tipologias apresentadas foram utilizadas para identificar o posicionamento estratégico (PORTER, 1991) e o comportamento estratégico (MILES *et al.*, 1978) do setor hoteleiro do município em análise.

Assim, de acordo com a pesquisa efetuada no setor foco de estudo, pode-se verificar que as empresas adotavam uma série de comportamentos e posicionamentos estratégicos. As razões para a adoção de diferentes tipologias estratégicas são muitas, mas principalmente, porque as empresas estavam buscando se manter a qualquer custo no mercado, seja para a busca de uma melhor rentabilidade financeira, seja para a sua própria sobrevivência. As empresas que compunham o setor adotavam diferentes estratégias, sendo a liderança de custo e o comportamento prospectivo as mais frequentes.

Este artigo não procurou avaliar os motivos que levavam uma única empresa a adotar um conjunto tão amplo, e aparentemente incoerente, de estratégias. Contudo, pode-se deduzir que isso ocorria devido a uma ausência de planejamento sistematizado, ou seja, as empresas não sabiam de maneira clara os caminhos a percorrer para manter a longevidade organizacional e assim recorriam à utilização de diversas estratégias, muitas vezes conflitantes. Isso poderia ter ocorrido também em função da indisponibilidade de instrumental adequado para implantação de estratégias que permitiam manter a competitividade das organizações. Considerando que o setor era composto em sua maioria por pequenas e médias empresas, havia uma vulnerabilidade face aos riscos decorrentes de atividade essencialmente sazonal.

Ao contrário do que recomenda Porter (1991), uma mesma empresa utilizava mais de um posicionamento estratégico, o que pode ser explicado por diferentes razões: (a) uso de um processo de tentativa e erro na adoção de uma ou outra estratégia; (b) falta de conhecimento dos verdadeiros efeitos de uma estratégia; (c) falta de conhecimento das diferenças entre as diversas estratégias; e (d) em relação às grandes empresas, as empresas de pequeno porte

tendem a utilizar práticas de planejamento estratégico com uma frequência menor, seguindo a intuição de seus gestores em grande parte das decisões estratégicas.

A predominância do posicionamento de baixo de custo (100% do setor) e do comportamento prospectivo (72,70%) permitiu deduções interessantes. A estratégia de custo está associada à economia de escala ou ao aumento da produção com um menor custo, enquanto a estratégia prospectiva indica uma ampliação de atividade dentro do próprio ramo atual, ainda que algumas empresas atuem em outros negócios. Assim, ao contrário do que possa parecer, a combinação dessas duas estratégias mostrou certa consistência na conduta das empresas. Dado que a expansão deve ocorrer dentro do próprio setor, então que o serviço seja prestado ao menor custo possível, ou seja, através da liderança em custo.

Na verdade, pelo que se pôde verificar na pesquisa efetuada, a competição entre as empresas era bastante acentuada e mesmo quem adotava a estratégia de diferenciação devia fazê-la ao menor custo que fosse possível para essa estratégia. A elevada sazonalidade da demanda (só se utilizava a capacidade máxima durante a alta temporada) tornava obrigatória a atração do maior volume possível de hóspedes, o que sugeria uma conduta intensiva de serviço relativamente diferenciado e com menor custo.

A estratégia de diferenciação, portanto, era utilizada por mais de 50% do setor em estudo. No entanto, todas as empresas que adotavam esse comportamento, também procuravam reduzir os seus custos. É importante lembrar que as empresas que adotavam esses dois comportamentos estratégicos deixavam claro que a redução dos custos não afetava a qualidade dos serviços e das instalações.

As empresas diferenciavam seus serviços principalmente através da publicidade, do relacionamento que era mantido com os clientes, fazendo com que esses, em sua maioria, retornassem. É importante lembrar que as empresas que adotavam essas estratégias também inovavam nos serviços de hospedagem, alimentos e administração. Percebiam que era importante inovar principalmente através dos contatos com os clientes e também participando de eventos na área.

Enfim, pode-se dizer que as estratégias adotadas pelo setor analisado estavam relacionadas à sua própria estrutura competitiva. O setor hoteleiro, de uma forma geral, não possui barreiras de entrada para novas empresas, portanto, as pousadas, os *campings* e as casas de aluguel

estão o tempo todo ameaçando a competitividade das empresas que atuam no setor. Além disso, a intensa rivalidade entre os concorrentes existentes, tanto na alta, como na baixa estação, justifica a adoção de diferentes estratégias, como forma de sobrevivência no próprio mercado.

Para a continuidade da pesquisa descrita neste artigo, sugere-se um estudo da relação entre o tipo de estratégia adotado e o tamanho ou condições financeiras das empresas analisadas. Algumas evidências observadas na pesquisa de campo indicaram que o porte e as condições financeiras dos hotéis poderiam influenciar tanto em seu posicionamento quanto em seu comportamento estratégico. Além disso, outro possível caminho de continuidade deste trabalho seria ampliar o universo de pesquisa, de forma a obter uma amostra representativa que permitisse uma análise quantitativa da relação entre estratégia competitiva e desempenho empresarial, fornecendo subsídios para a verificação da validade desse controverso construto nas organizações hoteleiras.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- BOWEN, John T. 1977. A marketing-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 9, n. 7, p. 334-344.
- BOWEN, John T. 1998. Marketing segmentation in hospitality research: no longer a sequential process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 10, n. 7, p. 289-296.
- CASTELLI, Geraldo. 1994. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- CASTELLI, Geraldo. 1982. *O hotel como empresa*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina.
- COOPER, Chris *et al.* 2001. *Turismo: princípios e prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. 1999. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. 1996. *A indústria do turismo no Brasil: perfil e tendências*.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES Eduardo da Fonseca. 2005. *Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.
- HARRIS, Lloyd C.; WATKINS, Phillipa. 1998. The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 10, n. 6, p. 221-226.

- HU, Clark. 1996. Diverse developments in travel and tourism marketing: a thematic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 8, n. 7, p. 33-43.
- KEUNG, Simon Wong Chak. 2000. Tourist's perceptions of hotel frontline employees' questionable job-related behaviour. *Tourism Management*, v. 21, n. 2, p. 121-134.
- LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. 2000. *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure and process. 1978. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, Henry. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. 2000. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez; LUIS, Carolina. 2008. Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. *Turismo em Análise*, v. 19, n. 1, p. 64-84, maio 2008.
- OMT. Organización Mundial del Turismo. 1998. *Introducción al turismo*. Madrid (España), 1998.
- PORTER, Michael E. 1991. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (org.). 2001. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.
- STOKES, Robyn. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. 2008. *Tourism Management*, v. 29, n. 2, p. 252-262, 2008.
- VASCONCELLOS, Marco A. Sandoval de; CARVALHO, Luiz C. Pereira de. 2006. *Introdução à economia do turismo*. São Paulo: Saraiva.
- YIN, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Sage: Thousand Oaks.

Recebido em: 21/02/2010

Aprovado em: 02/08/2010