

TEORIA DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: UMA ANÁLISE DO MERCADO HOTELEIRO DE CHAPECÓ/SC

Jandrei Bohn¹

Niloar Bissani²

Gilberto Antônio Niederle³

Andressa Mara Pacheco de Oliveira Moschetta⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os principais fatores de vantagem competitiva relacionados ao Modelo de Competitividade Sistêmica de Esser et. al. (1994) no setor de hotelaria. Considerando os quatro níveis, meta, macro, meso e micro, busca-se identificar qual destes possui maior destaque e eficiência como vantagem competitiva no setor. O método utilizado foi o método indutivo com nível de pesquisa descritiva, utilizando-se de amostra de dados de pesquisa documental realizada pela prefeitura municipal de Chapecó/SC e Sindicato de Hotéis do município no ano de 2013, além de pesquisa bibliográfica via internet. Para a análise e interpretação dos dados foram considerados o enfoque qualitativo. Os resultados demonstraram um grande destaque aos fatores correlacionados ao nível micro em função das capacidades de gestão, estratégias, inovação, formação de redes de cooperação tecnológica e nível meso, caracterizadas pelos fatores de infraestrutura física, Política educacional e tecnológica.

Palavras-chave: Competitividade Sistêmica. Vantagem Competitiva. Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

O turismo vem despontando como uma das atividades com maior potencial de crescimento em escala global. Desde os anos de 1980, a velocidade com que os países abriram suas economias promoveu um crescimento da atividade turística elevando o setor a um patamar de destaque, ficando atrás apenas do setor financeiro (SILVEIRA, 2002). O setor turístico se diferencia como uma significativa atividade de relações sociocultural, promovendo a troca entre as diferentes culturas e aproximação das relações entre as sociedades, com acentuadas contribuições para a geração de renda e emprego (IBGE, 2012).

O Brasil dispõe de inigualáveis atrações e potenciais turísticos, em virtude de sua dimensão continental e proporciona, na esfera do turístico de lazer, rotas abundantes e diversificadas, do litoral às montanhas, do meio rural aos grandes centros. Todas estas rotas

¹ Mestrado em Administração Profissional – UNOESC Chapecó. jandreibohn@gmail.com.

² Mestrado em Administração Profissional – UNOESC Chapecó. niloar32@hotmail.com.

³ Docente da UCEFF. gilberto@uceff.edu.br.

⁴ Docente da UCEFF. andressa@uceff.edu.br.

desenvolvem as mais variadas áreas do turismo desde o ecoturismo, passando pelo turismo rural e o turismo de esportes radicais, aliando-se ao lazer e a prática de esportes com preservação ambiental. O turismo de negócios se concentra em grandes centros urbanos e tem ganhado projeção, em função do momento que passa a economia brasileira (CAMPOS; DANTAS; ZANCAN, 2015).

Como último elo da cadeia de serviços encontra-se o serviço de hospedagem que aparece como um dos mais importantes, pois representam a base de permanência transitória do visitante, que, de uma maneira geral, procura encontrar conforto e bem estar mesmo longe de sua residência de origem (IBGE, 2012).

No Oeste de Santa Catarina se destaca, porém, o turismo do agronegócio, que concentra em seu entorno as principais empresas de processamento e exportação de carnes de suínos, aves e derivados da América Latina, também são realizadas feiras e eventos ligadas ao setor, além de festas gastronômicas. Seu parque industrial também ganhou destaque no segmento do metal mecânica, especializado em equipamentos para frigoríficos, plásticos e embalagens, transportes, móveis, bebidas, softwares e biotecnologia, completando assim um círculo interligado de produtos e serviços e do Agribusiness (SIHRBASC, 2016).

O envolvimento com toda essa estrutura material e logística motiva a realização de inúmeros eventos, ligados aos segmentos produtivos da região. Com isso, o turismo de eventos tornou-se prioridade econômica em Chapecó/SC, visto que motivou a nomeação da cidade como “Capital Catarinense dos Eventos de Negócios”. A cidade conta hoje, segundo o Sindicato de Hotéis Bares e Similares – SIHRBASC (2016), com 25 hotéis, 10 motéis e 3 alojamentos, totalizando mais de 3.000 leitos disponíveis para hospedagem de visitantes a cada dia.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo fazer uma análise da hotelaria na cidade de Chapecó/SC, identificando qual o desempenho de cada nível (meta, macro, meso e micro) da competitividade Sistêmica levando em conta a ótica do modelo desenvolvido por Esser et. al. (1994).

Para contemplar os objetivos propostos, este artigo foi organizado da seguinte forma, além desta introdução: a seção 2 apresenta ideias e contextos teóricos relacionados à vantagem competitiva, competitividade sistêmica e seus diferentes níveis, bem como a contextualização da hotelaria no país; na seção 3, apresenta-se o método utilizado na pesquisa.

Os resultados obtidos são apresentados e discutidos na seção 4 e, por fim, as conclusões do trabalho são sintetizadas na seção 5.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os principais elementos teóricos relacionado a Vantagem Competitiva, competitividade sistêmica e o setor hoteleiro no município de Chapeco/SC

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa entrega a seus clientes em excesso ao custo que tem para criar o produto. Podemos dizer que Vantagem competitiva e a possibilidade que uma empresa tem de criar um valor diferenciado a um produto para o cliente, do que a outra (MA, 2000, *Apud* BRITO e BRITO, 2012)

A vantagem competitiva está diretamente ligada a um valor que tem como objetivo explorar as capacidades e recursos da organização (NEWBERT, 2008 *apud* ALMEIDA e MARCONDES, 2014).

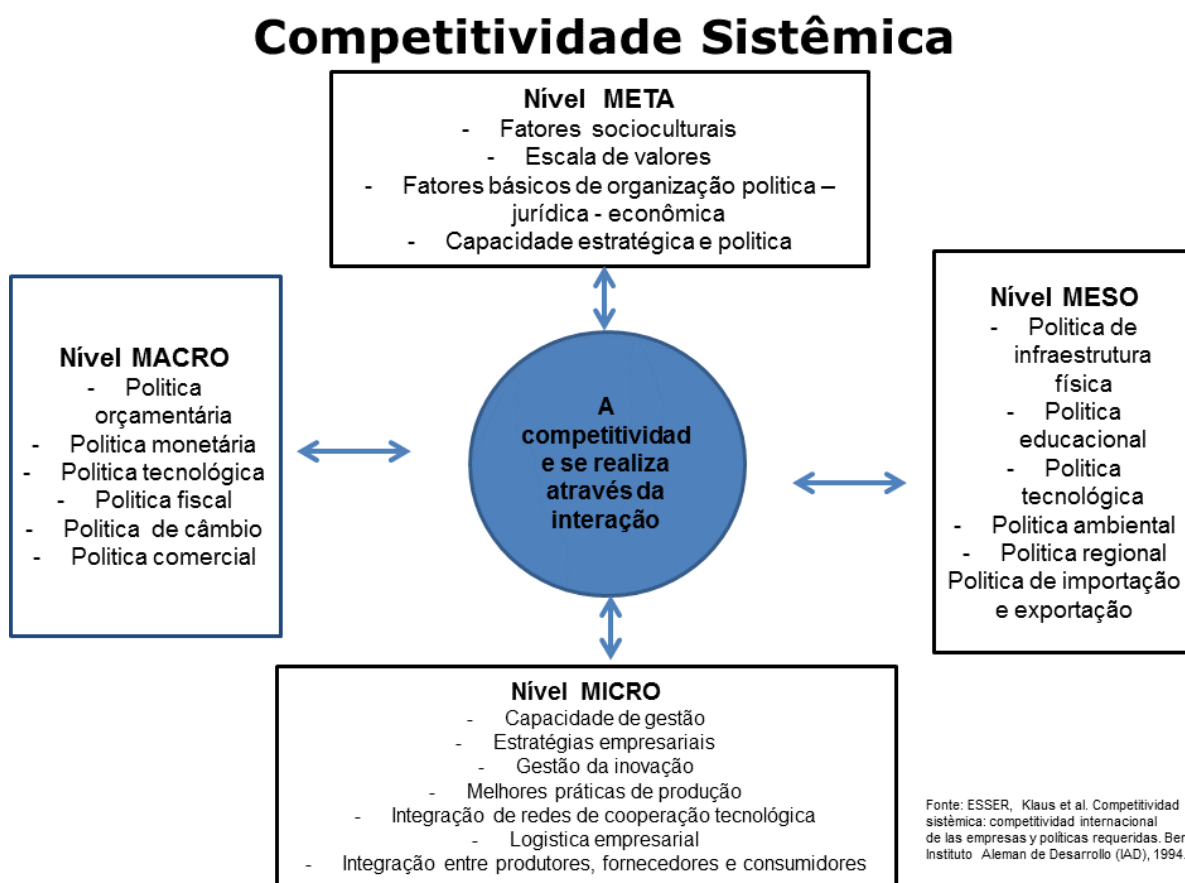
Assim, as empresas que mais geram valor dentro de seus setores detêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Contudo, apenas uma participação de mercado, representado pelos concorrentes, não se configura como vantagem competitiva e sim, um conjunto de forças competitivas (PORTER, 1979).

O conceito de vantagem competitiva e relativo e contingencial, sendo que se as empresas não conhecerem seus concorrentes não conheceram a si mesmos, pois dependem umas das outras (CHIAVENATTO e SAPIRO, 2009)

2.2 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

A competitividade sistêmica tem como objetivo as reformas econômicas e transformações sociais (HERNADEZ, 2006). O conceito de "competitividade sistêmica" desenvolve-se através de quatro condicionantes que influenciam o nível de eficiência das

Vantagens competitivas das organizações, níveis micro, meso, macro e meta (ESSER et. al., 1994). Figura 1.



a) **Nível Meta:** que promovem a competitividade, influenciado pelos fatores Socioculturais, Escala de Valores, Fatores básicos de organização política – jurídica – econômica e Capacidade estratégica e política;

Neste nível são observados os aspectos de desenvolvimento correlacionados aos valores socioculturais e escala de valores de aprendizagem conjunta. O desenvolvimento da capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade implementando planos estratégicos de médio em longo prazo no desenvolvimento tecnológico-industrial (ESSER et al., 1994).

A formação de estruturas a novel social como complemento da formação do nível econômico, elevando as capacidades dos diferentes grupos articulando interesses comuns, sendo tecnológicos, sociais, ambientais e de mercado (HERNADEZ, 2006).

- b) Nível Macro: Políticas influenciadas por outras organizações como: Política Orçamentária, Política Monetária, Política Tecnológica, Política Fiscal, política de Câmbio e Política Comercial;

Tendo como objetivo principal de subsidiar condições de competências eficazes, incentivando as empresas a desenvolverem maior produtividade com o objetivo de se parer com as concorrentes mais fortes em fatores de inovação e competitividade (ESSER et al., 1994). “Criar a capacidade realizar consensos para conseguir alcançar os objetivos definidos conjuntamente” (SIQUEIRA, 2009, p. 144).

- c) Nível Meso: que exercem uma influência do estado no desenvolvimento de Políticas como: política de infraestrutura física, Política educacional, Política tecnológica, Políticas Ambiental, Política Regional e Políticas de Importação e exportação;

Neste nível a competitividade está relacionada a toda a infraestrutura disponível, atrelada a possibilidade de formação de redes e Inovação (SIQUEIRA, 2009). Os agentes estatais e sociais devem desenvolver políticas para a formação de estruturas e viabilizar mecanismos de aprendizagem para fomentar as empresas (HERNADEZ, 2006).

As políticas não estão restritamente ligadas a fatores geográficos e sim a possibilidade de surgimento de novos setores, com o apoio de bancos de outras instituições públicas, privada e de apoio "O nível Meso é caracterizado pelo fenômeno da "soberania compartilhada", que afeta tanto as instituições públicas, empresas e organizações intermediárias" (ESSER et al., 1994 apud HERNADEZ, 2006).

- d) Nível Micro: Capacidade de gestão, Estratégias empresariais, Gestão da inovação, Melhores pratica de produção, Integração de redes de cooperação tecnológica, Logística empresarial e Integração entre produtores, fornecedores e consumidores.

No geral entende com a busca simultânea da eficiência através dos fatores de gestão da empresa, ou ainda a capacidade delas empresas gerarem lucros (SIQUEIRA, 2009). Neste nível deve haver um melhoramento continuo de no sistema de produção incluindo quatro fatores de em busca da competitividade, redução de custos, qualidade, diversidade de produtos e adequação ao mercado (HERNADEZ, 2006).

A convergência de empresas, fornecedores, prestadores de serviços e clientes estimula os procedimentos de aprendizagem coletiva, gerando inovações e o fortalecimento das redes de cooperação gerando um efeito de coesão, entre os elos da cadeia (ESSER ET AL., 1994).

2.3 CENÁRIO DO SETOR HOTELEIRO

O turismo é hoje um setor de investimento que vem se destacando no país, trazendo consigo muitas vantagens de desenvolvimento socioeconômico e de destaque para as regiões que exploram estas oportunidades. Considerando ainda, uma redução de viagens de turismo ao exterior motivada pela alta valorização cambial, os turistas estão direcionando suas viagens e passeios nacionais, trazendo um aquecimento ao turismo local. Neste cenário ainda podemos destacar o turismo de negócios que vem como uma alternativa antes direcionada a destinos do mercado internacional, contribuindo significativamente no desenvolvimento político, turístico e de negócios das regiões.

O Estado de Santa Catarina possui grandes pólos regionais, desde a agroindústria, no Oeste, à cerâmica e mineração no Sul, indústria Têxtil, no Vale do Itajaí, à elétrica-mecânica no Norte/Nordeste, pesca, informática e comércio internacional no litoral e o turismo está presente em todas essas regiões do Estado (SANTUR, 2015).

O Município de Chapecó é pólo turístico da região Oeste Catarinense, Norte do Rio Grande do Sul e o Sudoeste do Paraná. Possui excelente infraestrutura hoteleira, Aeroporto, proximidade de Balneários de Águas Termais e de diversas feiras e eventos que fomentam o turismo de negócios. No município ocorrem cerca de 300 eventos por ano, atraindo visitantes de âmbito nacional e internacional, consolidando Chapecó como Destino Turístico, conforme o Ministério do Turismo, estando incluído entre os 115 municípios prioritários para o desenvolvimento. Chapecó foi reconhecido pela Assembleia Legislativa como Capital Catarinense dos Eventos de Negócios, conforme Lei Nº. 14.071, de 31 de julho de 2007 (ACIC, 2015).

A realização de eventos de negócios foi uma das alternativas encontradas Estado para fugir da dependência da alta temporada de verão. A grande vantagem do turista de eventos é o seu gasto médio, que chega a ser três vezes mais que o de temporada normal. As permanências médias ficam entre em torno de três ou quatro dias, sendo o suficiente para injetar mais de R\$ 100 milhões anualmente na economia do Estado (SANTUR, 2015).

3 MÉTODO

No presente artigo utiliza-se do método indutivo, que parte de um entendimento de fatos particulares para chegar a uma conclusão genérica de determinado tema, ou seja, o argumento indutivo leva a compreensão de conteúdos mais vastos do que as ideias iniciais, podendo afirmar que estas sustentam ou conferem certa probabilidade de as conclusões serem verdadeiras. O indutivo é um processo inverso ao dedutivo, a indução caminha de fatos singulares para chegar a uma conclusão ampla (LAKATOS; MARCONI, 2003; MEDEIROS, 2012).

O nível de pesquisa definido para este estudo foi a pesquisa descritiva que, de acordo com Figueiredo et al. (2014) tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou população e utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. Fazem parte deste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as concepções, condutas e crenças de uma população e aquelas que procuram identificar a existência de correlações entre variáveis (GIL, 2010).

Já no delineamento da pesquisa foram utilizadas duas técnicas, a pesquisa bibliográfica, a qual se refere ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras, e que conduz o leitor ao entendimento de determinado assunto, como explica Fachin (2003). E ainda a pesquisa documental onde, Cervo e Bervian (2002, p.67), evidenciam que a pesquisa documental se fundamenta em “[...] investigar documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”. Neste caso, foram analisados documentos da prefeitura municipal de Chapecó/SC, bem como do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Chapecó – SIHRBASC e outros disponíveis na internet via site de pesquisas.

A amostra em estudo são os meios de hospedagem da cidade de Chapecó/SC que é de acordo com Parente, (2005, p. 386) *apud* Figueiredo et. al. (2014, p. 42) “[...] a porção de uma população pré-determinada”. Já que a população seriam todos os meios de hospedagem, como visto em Parente (2005, p. 386) *apud* Figueiredo et. al. (2014, p. 42) “[...] são todos os membros de um grupo definido de pessoas ou itens”.

Para a análise e a interpretação dos dados foi levado em consideração o enfoque qualitativo que sugere a importância do conteúdo, a forma de apresentação através de elaboração de texto, tendo assim, o pesquisador, maior trabalho intelectual para tratar e também analisar os dados (FIGUEIREDO et. al, 2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção apresenta uma análise da Hotelaria da cidade de Chapecó/SC levando em conta a ótica do modelo da Competitividade sistêmica desenvolvida por Esser et. al. (1994). O contexto é analisado através dos quatro diferentes níveis (meta, macro, meso e micro) e da sua correlação entre elas.

4.1 NÍVEL META

Neste nível são discutidos elementos relacionados ao desenvolvimento da capacidade nacional. Os fatores e as escalas de valores sócio culturais surgem como importantes relações que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos que direcionam à aprendizagem conjunta e à eficiência. Uma orientação que visa a solução conjunta de problemas requer uma separação institucional clara entre o Estado, a iniciativa privada e as organizações intermediária (ESSER et al., 1994)

Assim, a cidade de Chapecó é uma importante cidade do estado de Santa Catarina. Possui reputação internacional em função da exportação de alimentos industrializados à base de aves e suínos. Com uma população de aproximadamente 200 mil habitantes, o município é apontado como a Capital latino-americana da produção de aves (PMC, 2014).

Tem na pecuária, na agroindústria e na produção de equipamentos para frigoríficos uma posição de destaque em todo país. É um dos municípios mais ricos do sul do Brasil, centro comercial e cultural da região Oeste de Santa Catarina, bem como pólo em educação, com universidades, faculdades, cursos profissionalizantes, tanto presenciais como à distância (GALINA; BANDEIRA; MENDOZA, 2008).

Devido à sua eficácia econômica, a cidade vem se transformando num pólo turístico de negócios. Além de razoável infraestrutura urbana, está próxima de várias estâncias hidrominerais. Contribui em importância, a realização de inúmeros eventos e feiras: MercoAgro, MercoLáctea, MercoMóveis, MetalPlast, com ênfase para a Exposição-Feira Agropecuária Comercial e Industrial (EFAPI) - realizada a cada dois anos nos meses de outubro recebendo mais de 500 mil visitantes - entre outras (SIHRBASC, 2016).

A cidade recebe constantemente empresários e profissionais de todo o mundo para trocar conhecimentos e expor seus produtos, todos relacionados às matrizes econômicas

regionais, advindas dos setores agroindustriais (aves, suínos e laticínios), metal mecânico e moveleiro. Sendo que no ano de 2007 recebeu o título de capital catarinense de Eventos de Negócios, outorgado pela Assembléia Legislativa do Estado (GALINA; BANDEIRA; MENDOZA, 2008). Podemos observar na Tabela 1, os motivos de visita a Chapecó.

Tabela 1 – Motivos da Visita a Chapecó/SC.

Motivo da Visita a Chapecó/SC	Frequência	(%)
Trabalho/Negócios	357	88,15%
Lazer	35	8,64%
Estudos	7	1,73%
Cuidados com a saúde	4	0,99%
Participação em ventos	2	0,49%
TOTAL	405	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela Inteleco no período de 2013, disponível no Sindicato dos hotéis de Chapecó/SC.

Neste contexto, a hotelaria possui grandes movimentações de usuários nos mais diversos estabelecimentos localizados no município, criando uma rede atendimento de forma padronizada regulamentada pela atuação dos sindicatos dos estabelecimentos de hotelaria, do poder público e demais associações, gerando um fator de competitividade significativa.

4.2 NÍVEL MACRO

De acordo com Esser et al. (1994) as fontes mais influentes de instabilidade macroeconômica são os déficits orçamentais e da balança de pagamentos quando os seus níveis são consistentemente altos. Em contra partida, no caso em estudo, a variável macroeconômica com maior importância dentro do contexto da hotelaria é a taxa de câmbio.

As análises das informações apontam como pontos fracos da competitividade da hotelaria em nível macro as variáveis de oscilação cambial em detrimento do aumento ou redução do fluxo de turistas e empresários estrangeiros. Entende-se que a competitividade sustentada por estas variáveis macroeconômicas é extremamente frágil e temporária, uma vez que extrapolam o domínio das empresas e dos gestores.

Com relação às taxas de juros praticadas para a captação de recursos de investimentos, percebe-se que a atual política monetária não estimula novos investimentos. Outra questão discutida nos dados que influencia diretamente a competitividade dos arranjos diz respeito à política comercial para divulgação do Estado e suas vantagens naturais e de negócios.

Além disso, de acordo com os resultados obtidos no presente trabalho, verificou-se que no nível Macro, as questões tributárias e o apoio institucional do governo são elementos regulatórios que apontam fragilidade nas políticas públicas para o desenvolvimento do turismo no estado e na região.

4.3 NÍVEL MESO

As políticas meso estão assumindo uma formação de caráter procesual. A formação de estruturas no nível meso (em oposição a as políticas macroeconômicas) é promovido não só por uma política pública, como pelas empresas, instituições intermediárias e associações (individualmente ou em conjunto) também podem e devem trazer suas expectativas para configuração de um sistema de colaboração conjunta (ESSER et. al., 1994).

Localizada no oeste de Santa Catarina, Chapecó tem opções de chegada pelas rodovias BR-282, BR-480 e SC-283. Sua distância das principais capitais é: Florianópolis 630 km, Curitiba 490 km, Porto Alegre 500 km, São Paulo 980 km e Rio de Janeiro 1.335 km (PMC, 2015).

Os portos marítimos mais próximos da cidade são: Itajaí 530 km, São Francisco 588 km e o porto de Paranaguá a 570 km. Com linhas de ônibus para todas as cidades catarinenses e principais cidades brasileiras o terminal rodoviário de Chapecó recebe diariamente cerca de 1.000 pessoas por dia, entre partidas e chegadas, conforme informações da administração do terminal (PMC, 2015).

Por via aérea o acesso é obtido pelo Aeroporto Municipal Serafim Ennos Bertaso que recebe diariamente quatro vôos de duas companhias aéreas, com uma média de 1.200 passageiros diariamente (PMC, 2015).

O município de Chapeco conta hoje com 23 Instituições de Ensino Superior (ACIC 2015), além de diversas Instituições de nível técnico. Uma parceria com o poder público e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó, está em fase de implementação o Parque Científico e Tecnológico Chapecó@, com o objetivo de potencializar o crescimento econômico, produzir e disseminar conhecimento, agregando valor à produção local e qualificar mão de obra (UNOCHAPECO, 2015).

Para o nível observado, percebe-se uma grande interação entre os agentes localizados no município. O grande número de instituições de ensino superior e técnico, atrelado ao

grande desenvolvimento e destaque do setor agroindustrial, além do apoio do poder público, faz com que as políticas de desenvolvimento deste nível se encontrem bem homogêneas. A atuação do poder público juntamente com os demais agentes de interesse colaboram no desenvolvimento da região, criando mecanismo de destaque não só no Estado de Santa Catarina, como a nível nacional e internacional, em fatores infraestruturais, de ensino e inovação tecnológica.

4.4 NÍVEL MICRO

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva. Sob estes aspectos, destacam-se também, a qualificação das pessoas e a capacidade de gestão (ESSER et. al., 1994).

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação, gerando um efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia.

Em Chapecó/SC, de acordo com o SIHRBASC (2016), existem 24 hotéis em funcionamento e que compõem o universo de concorrentes diretos. Não foram considerados os concorrentes indiretos, como hotéis, que também proporcionam pernoite, e tão pouco os hotéis que estão em construção, que são 11; cabe comentar sobre estes últimos, que quando iniciarem suas atividades, a concorrência se tornará mais intensa e poderá alterar os parâmetros de competitividade atuais aqui avaliados.

A partir da análise dos elementos de estrutura-física, serviços ofertados e preços, foram identificados quatro grupos de hotéis, apresentados a seguir: O Grupo A tem padrão alto, estrutura física completa, ótima diversidade de serviços, valor agregado bem elevado, melhor custo/benefício entre as categorias, as diárias médias ficam acima de R\$ 250,00 por pessoa; o Grupo B tem um padrão intermediário alto, conta com estrutura essencial ao conforto nos apartamentos e amenidades (xampu, sabonetes e utensílios), poucas opções de lazer (sauna, piscina, sala de jogos e sala de ginástica) dispõe de algumas diferenciais (lavanderia para hóspedes, Room service, manobrista) as diárias médias estão em R\$ 180,00 por pessoa; no Grupo C figuram os hotéis de um padrão intermediário baixo, com uma

estrutura física básica, com um pacote de serviços menor que a categoria anterior com um custo/benefício baixo e com diárias médias por pessoa de R\$ 160,00; O Grupo D é constituído de hotéis de padrão baixo com estrutura física simples, quadro de pessoal enxuto, serviços simples, baixo Custo/benefício e com diárias médias em torno de R\$80,00 por pessoas (Jung; Dall’agnol, 2015). Em seguida observam-se na Tabela 2 as categorias de hotéis mais frequentados pelos turistas.

Tabela 2 - Hotel em que costuma se hospedar com mais frequência.

O hotel e m que costuma se hospedar com mais frequência	Grupo Estratégico	Frequência	(%)
Mogano Hotel	A	96	23,70%
Hotel Bertaso	A	77	19,01%
Hotel Lang Palace	A	55	13,58%
Mogano Business Hotel	A	48	11,85%
Eston Hotel	B	34	8,40%
Asppen Hotel	B	24	5,93%
Golde Hotel	B	20	4,94%
Hotel Chapecó Plus	C	16	3,95%
Almasty Hotel	B	10	2,47%
Hotel Cometa	C	06	1,48%
Hotel LH Plaza	C	05	1,23%
Hotel Cine Ideal	D	04	0,99%
Hotel Chapecó Center	C	02	0,49%
Hotel Desbravador	B	02	0,49%
Hotel Soprana	D	02	0,49%
Hotel Romanville	D	02	0,49%
Hotel Delavy	D	01	0,25%
Hotel Iguaçu	D	01	0,25%
TOTAL		405	100%

Fonte: pesquisa realizada pela Inteleco em 2013, disponível no Sindicato dos Hotéis de Chapecó/SC, demanda com novos hotéis, calculada com base na planilha de novos hotéis.

Como observado na Tabela 2, os turistas que se hospedam em Chapecó tem como preferência hotéis das categorias A e B, que dispõem de infraestrutura mais completa e com um pacote de serviços mais amplo, proporcionando um maior conforto e comodidade na sua estadia.

Tabela 3 - Motivo que o leva a hospedar-se neste hotel.

Motivo que o leva a hospedar-se neste hotel	Frequência	(%)
Conforto	120	29,63%
Localização central	63	15,56%
Preço	40	9,88%
Atendimento	29	7,16%
Limpeza	25	6,17%
Indicação de amigos	23	5,68%

Empresa escolhe	21	5,19%
Relacionamento com o hotel	15	3,70%
Não soube informar	11	2,72%
Agência indicou	11	2,72%
Costume	10	2,47%
Qualidade dos serviços	09	2,22%
Segurança	06	1,48%
Convênio	05	1,23%
Falta de opção	04	0,99%
Internet	03	0,74%
Restaurante	03	0,74%
Nenhum	02	0,49%
Cancelamento do Voo	02	0,49%
Ambiente Climatizado	01	0,25%
Auditório	01	0,25%
Estacionamento	01	0,25%
TOTAL	405	100%

Fonte: pesquisa realizada pela Inteleco em 2013, disponível no Sindicato dos Hotéis de Chapecó/SC, demanda com novos hotéis, calculada com base na planilha de novos hotéis.

A Tabela 3 reflete a preferência do hóspede que vem para a cidade de Chapecó/SC por um ambiente mais confortável (29,63%) considerando que o hóspede passa boa parte do tempo em que está no hotel dentro do apartamento e pela preferência em estar em uma localização central (15,56%) facilitando seu acesso a outros pontos da cidade com segurança e agilidade.

Outro fator que representa um elemento de estratégia competitiva é a relação dos hotéis com os fornecedores. Podem-se classificar os fornecedores de insumos em duas categorias: fornecedores regulares (relacionados aos serviços de alimentação disponibilizados pelo hotel aos clientes) e fornecedores pontuais (relacionados aos outros serviços disponibilizados pelo hotel aos clientes, mais especificamente a montagem da estrutura física necessária para a disponibilização de tais serviços).

Os hotéis podem firmar parcerias com estabelecimentos para o fornecimento de bebidas, verduras, legumes, carnes, grãos, temperos entre outros. Os departamentos relacionados à alimentação deve buscar parcerias com fornecedores locais (cidade de Chapecó/SC e/ou outras cidades próximas), objetivando o suprimento adequado de alimentos para que as refeições ofertadas aos clientes sejam de ótima qualidade e variedade, enquanto os demais poderão ser de outras regiões, visto sua menor permissividade. Estes elementos são característicos de cada hotel, portanto, fortemente influenciadores da competitividade entre os pares.

Observa-se que, um dos fatores de forte diferenciação no mercado hoteleiro é a qualificação dos profissionais, que vem atendendo às necessidades dos inúmeros eventos que ocorrem na cidade. Os novos negócios gerados exigem que as pessoas que atuam no atendimento ao turista de negócios se especializassem em novos idiomas e na comunicação verbal, bem como capacidade de atender melhor o visitante. De acordo com PMC (2015) existem na cidade cerca de 20 IES – Instituições de Ensino Superior com mais de 100 cursos de graduação e pós-graduação. Estas IES investem em cursos para formação de profissionais de acordo com a exigência das atividades das empresas da região.

Os profissionais buscaram qualificação utilizando-se das tecnologias disponíveis, como é o caso dos cursos de curta duração e à distância, pois a grande maioria destes profissionais tem pouco tempo para frequentar uma sala de aula. Contudo, sabem que existem possibilidades de carreira e vislumbram as oportunidades no porvir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo verificar quais os principais fatores que se destacam através da aplicação do conceito da vantagem competitiva relacionados ao Modelo de Competitividade Sistêmica de Esser et al. (1994) no setor hoteleiro no município de Chapeco/SC. Buscou-se aplicar os níveis de competitividade sistêmica aos dados observados através da pesquisa de mercado realizado pelo município de Chapeco e Sindicato de Hotéis do Bares, Restaurantes e Similares no ano de 2016 e demais dados disponíveis a respeito do município em sites de pesquisa. Para isso, foi analisada uma amostra qualificada do setor estudado.

A partir da análise, conclui-se que todos os fatores interferem do desempenho competitivo, contudo alguns possuem maior destaque possibilitando uma maior diferenciação dos níveis apresentados. Os resultados de maior eficiência foram observados nos níveis meso, onde se percebe uma grande participação dos agentes sistêmicos deste nível, representados pelas instituições públicas, privadas e das organizações intermediárias. A formação de redes e estruturas fica evidente na integração destes atuantes, configurando o fenômeno da "soberania compartilhada", desenvolvendo os mecanismos de aprendizagem e inovação.

No nível micro, este com maior ênfase, podemos destacar a grande participação das políticas de gestão e estratégias empresariais. Percebe-se uma colaboração entre os

estabelecimentos de Hotelaria, quando se trata de objetivos comuns que é o aumento da demanda de clientes através do turismo local principalmente ao que tange aos grandes eventos de negócios. A formação de uma Associação dos estabelecimentos de hotelaria traz grandes benefícios, como o de padronização dos serviços no âmbito qualidade, independente da classificação dos hotéis. O fator fornecedor torna-se estratégia individual, onde possibilita o poder de negociação independente com o objetivo de redução dos custos, favorecendo a competitividade. Ao fato da grande diversidade de turistas advindo das mais diversas regiões, nacionais e internacionais, este contribui no aspecto de capacitação dos profissionais atuantes na área, principalmente nas áreas de atuação do município através do agronegócios e também na qualificação de línguas estrangeiras, que também é fator de vantagem competitiva.

Concluí-se a partir do estudo realizado que a proposta apresentada por Esser et al. (1994), aos níveis meta, macro, meso e micro, possuem grande influência nas determinações de vantagem competitiva. Contudo, percebe-se que quando aplicado em setor de desenvolvimento regional, no caso da hotelaria, alguns níveis possuem maior grau de importância e relevância no planejamento de ações competitivas, exigindo maior desempenho das capacidades individuais das empresas, principalmente aos aspectos de diferenciação e de inovação.

Para os próximos estudos sugerimos, uma aplicação de um estudo mais aprofundado em escala de classificação dos estabelecimentos (padrões) com direcionamento aos fatores do nível micro, apresentado no modelo de Competitividade sistema de Esser et al.(1994). Ainda, pode-se correlacionar a uma aplicação aos “Arranjos Produtivos Locais”, propostos por Porter (1998).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. V. de; MARCONDES, R. C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Rev. Adm.** (São Paulo), São Paulo, v. 49, n. 4, p. 656-670, dez. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000400656&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2016. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1175>.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECO. Conheça mais sobre Chapeco. www.acichapeco.com.br .2016. Disponível em: <<http://www.acichapeco.com.br/links/chapeco---sc>>. Acesso em: 4 maio 2016.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 360-380, jun. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 maio 2016.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. BNDES SETORIAL N° 33/2011. Disponível em: <[file:///C:/Users/Cliente/Downloads/BS_33_final A.pdf](file:///C:/Users/Cliente/Downloads/BS_33_final_A.pdf)>. Acesso em: 30/04/2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATTO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIREDO, A. M. B. et al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2. ed. rev. – Chapecó: Uceff, 2014.

GALINA, E. B.; BANDEIRA A.; MENDOZA, T. M. **CHAPECÓ 2020 - Cenários da Mão de Obra do Turismo**. Curso para Formação de Consultores em Cenários Prospectivos. 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERNANDEZ, Maximiliano Gracia. La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y mar*. Oaxaca, Mexico, X (29): 39-46, 2006. Disponível em: <<http://www.umar.mx/revistas/29/competitividad.pdf>>. Acesso em: 30/04/2016.

IBGE – Instituto de Geografia e Estatística. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_santa_catarina.pdf. Acesso em: 01/05/2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIHRBASC. <http://www.cidadechapeco.com.br/> acesso em 01/05/2016

PMC – **Prefeitura Municipal de Chapecó**. Site que traz informações sobre o município de Chapecó e seus dados. <http://www.chapeco.sc.gov.br/chapeco/chapeco-dados.html>. Acesso em: 01/05/2016.

JUNG, P.; DALL'AGNOL, R. M. **Formação de Preços em Hotelaria: Um Estudo de Caso**. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em: 23/04/2016.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTA CATARINA TURISMO S/A. Turismo de Negócios em Santa Catarina. www.imprensa.santur.sc.gov.br .2016. Disponível em: <http://www.imprensa.santur.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=191&lang=>. Acesso em: 04/05/2016.

SANTA RITA, L. P. et al. Competitividade sistêmica e desenvolvimento regional: um estudo do arranjo produtivo local de turismo. <http://www.aedb.br>, 2016. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1397_Competitividade%20Sistematica%20-%2003%20\(Final\).pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1397_Competitividade%20Sistematica%20-%2003%20(Final).pdf)>. Acesso em: 20/04/2016.

SILVEIRA, M. A. T. Turismo, Políticas de Ordenamento Territorial e Desenvolvimento. Um foco no Estado do Paraná no Contexto Regional. 2002, 277 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo.

SIQUEIRA, T. V. **Competitividade Sistêmica: Desafios para o desenvolvimento econômico brasileiro**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 16, N. 31, P. 139-184, 2009. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/convencimento/revista/rev3106.pdf>. Acesso em: 02/05/2016.

ZANCAN, C.; DANTAS, A. B.; CAMPOS, V.O. **Estrutura de Serviços de Varejo nas Redes de Hospedagem Brasileiras** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 9(2), pp. 278-297, maio/ago. 2015.