

Complexo Porto de Galinhas: um paraíso e uma arena competitiva?

*Yákara Vasconcelos Pereira*¹

*Viviane Santos Salazar*²

Resumo

Este estudo visa analisar a concorrência hoteleira na praia de Muro Alto que está localizada no Complexo Turístico de Porto de Galinhas, no estado de Pernambuco, e vem-se tornando um pólo de resorts, fonte de emprego e desenvolvimento da região. Por estar-se destacando na indústria de resorts, o complexo está atraindo investidores nacionais e internacionais. Assim, o estudo, inicialmente, caracteriza a região como um cluster e, posteriormente, identifica três grupos estratégicos: o grupo de pousadas familiares, possuidor de barreiras de mobilidade mais baixas; o grupo de hotéis, que está em atividade na região há mais tempo; e, por fim, o grupo de resorts, caracterizado por suas altas barreiras de mobilidade. É importante destacar que a concorrência foi estudada especificamente neste último grupo.

Palavras-chave: cluster, grupos estratégicos, concorrência, hotéis.

Abstract

This study aims to analyze the hotels competition in Muro Alto's beach that is located in the Tourist Complex of Porto de Galinhas in the state of Pernambuco and it is becoming a polar region of resorts, source of job and development in the region. By being detaching in the industry of resorts, the complex is attracting national and international investments. Thus, the study, initially, characterizes the region as a cluster, and identifies three strategically groups: the group of familiar inns, possessor of lower barriers of mobility, the group of hotels, that was the first group in activity, and finally, the group of resorts, that characterizes for having high barriers of mobility. It is important to detach, that the competition was studied specifically in this last group.

Key words: cluster, strategic group, competition, hotels.

¹ Mestre em Administração - PROPAD/UFPE. E-mail: yakara@pop.com.br. Endereço: Rua Prof. Eduardo Wanderley Filho, nº 539 Boa Viagem - Recife - Pernambuco. CEP: 50020170.

² Mestre em Administração - PROPAD/UFPE. E-mail: viviane_salazar@yahoo.com.br. Endereço: Rua Prof. Eduardo Wanderley Filho, nº 539 Boa Viagem - Recife - Pernambuco CEP: 50020170

1. Introdução

A indústria do turismo tem-se consolidado como uma das principais atividades econômicas de vários países e o maior gerador de exportações do mundo. No Brasil, o turismo tem-se posicionado como uma das grandes alternativas econômicas e sociais (COSTA, 2000) graças aos turistas internacionais e nacionais que desembarcaram no país, deixando a quantia de US\$ 3,86 bilhões em 2005. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Em Pernambuco, o setor do turismo respondeu por 12,62% do PIB estadual (renda gerada pelos 3,3 milhões de visitantes que desembarcaram no estado) e faturou, em 2003, R\$ 3,8 bilhões. Grande parte desses gastos é destinada à hospedagem, visto que representam cerca de 33% do total de gastos com viagens (COOPER, 2001). No Brasil, a hotelaria está em franca expansão, decorrente da enorme capacidade de gerar e distribuir riquezas (LARA, 2001).

O Complexo de Porto de Galinhas, compreendido pelas praias de Porto de Galinhas, Cupe e Muro Alto, localizado a 51km da capital do estado de Pernambuco, destaca-se pela beleza e pelos diversos produtos oferecidos aos turistas. Por isso, tornou-se o maior pólo turístico do litoral sul de Pernambuco. Nesse contexto, o número de unidades hoteleiras cresce significativamente, atraindo desde pequenos e médios empreendedores até grandes cadeias internacionais, estimulando o aumento da concorrência.

A região dispõe de diferentes tipos de hospedagem, desde *campings* até *resorts* luxuosos. Vale lembrar que *resorts* são hotéis situados fora das áreas metropolitanas, em regiões especialmente aprazíveis, com atividades especiais de recreação para hóspedes de lazer. Geralmente têm sistemas de refeições no modelo de pensão completa ou meia-pensão. São usuais piscinas, jardins, grandes espaços de natureza, onde são oferecidos diversões e esportes diversos (MARQUES, 2003).

A região também se destaca perante os outros municípios do estado de Pernambuco. Comparando o município de Ipojuca, o qual abarca essa região praiana, aos demais municípios, pode-se observá-lo no segundo lugar do *ranking* do estado. A Tabela 1 demonstra a sua significância principalmente no número de unidades habitacionais (uh's) e de leitos, ficando atrás somente de Recife.

Esses números estão prestes a aumentar com a chegada, em 2005, de pelo menos mais três estabelecimentos no Complexo de Porto de Galinhas: um Hotel Super Breezes da cadeia jamaicana Superclubs, que terá 252 unidades habitacionais; um *flat* da cadeia francesa Accor, com a marca Parthenon, que terá 292 unidades habitacionais; e, por fim, um hotel que está sendo construído pela Queiroz Galvão, mas ainda sem definição sobre a empresa administradora. Acredita-se que esses novos entrantes poderão modificar a atual concorrência.

Tabela 1 — Municípios localizados no litoral de Pernambuco — 2004

MUNICÍPIOS	Hotéis/Pousadas/Outros			Hotéis/Pousadas/Outros	
	NNº	UHS	LEITOS	% LEITOS	% LEITOS/PE
RECIFE	84	5.214	11.783	40,3%	26,1%
IPOJUCA	145	2.560	7.191	24,6%	15,9%
CABO DE SANTO AGOSTINHO	44	943	2.257	7,7%	5,0%
JABOATÃO DOS GUARARAPES	13	759	1.840	6,3%	4,1%
OLINDA	21	596	1.596	5,5%	3,5%
TAMANDARÉ	24	352	1.140	3,9%	2,5%
ILHA DE ITAMARACÁ	20	318	958	3,3%	2,1%
ARQ. FERNANDO NORONHA	91	389	953	3,3%	2,1%
PAULISTA	10	220	756	2,6%	1,7%
IGARASSU	7	140	410	1,4%	0,9%
BARREIROS	4	73	161	0,6%	0,4%
SÃO JOSÉ DA C. GRANDE	6	77	160	0,5%	0,4%
TOTAL MUNICÍPIOS	469	11.641	29.205	100%	65%
TOTAL PERNAMBUCO	756	17.834	45.203		100%

Fonte: EMPETUR, 2004.

Os *resorts* de Muro Alto vêm-se destacando nacional e internacionalmente, servindo como atrativo turístico e fonte de empregabilidade para a comunidade local. O comportamento concorrencial adotado pelos *resorts* parece diferir dos empregados pelas pousadas e hotéis de Porto de Galinha. Esse pressuposto baseia-se no conceito de grupos estratégicos, empregado por Porter (1989) e Day (1999). Considerando a carência de investigações no setor de hospitalidade, propõe-se um estudo sobre o comportamento estratégico voltado para a concorrência desse grupo.

Este estudo tem, pois, como objetivo contribuir para o fortalecimento da teoria e proporcionar conhecimento ao mercado de hospitalidade por meio da compreensão do comportamento dos concorrentes localizados na praia de Muro Alto. Para atingi-lo, a investigação desmembrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- verificar se há presença de *cluster* na região de Porto de Galinhas;
- identificar os grupos estratégicos presentes na região de Porto de Galinhas;
- entender o relacionamento entre os *resorts* concorrentes de Muro Alto.

2. Referencial teórico

2.1 Cluster

A localização da empresa, apesar de parecer ter perdido importância, graças à possibilidade de se obterem recursos de qualquer parte do mundo, ainda é considerada como um dos fatores-chave para a aquisição de vantagem competitiva. As organizações que estão geograficamente concentradas podem beneficiar-se da localização de diferentes maneiras.

Próximo a esse contexto, tem-se o conceito de *clusters que* são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas, associadas em um campo particular, que competem, mas também cooperam entre si (PORTER, 1999). Complementando esse conceito, os *clusters* são observados com base tanto na formação, quanto na sua configuração (BISPO e SCHLEMM, 2003). Quanto a sua formação, os *clusters* podem ser endógenos, construídos pela tradição ou vocação de uma região. Aspectos econômicos, geográficos e naturais podem contribuir para a formação desse tipo de *clusters* (PEREIRA, 1998). Já os *clusters* deliberados constituem-se de maneira racional e planejada.

Faz-se necessário distinguir *cluster* de distrito industrial (BISPO e SCHLEMM, 2003; JACKSON e MURPHY, 2002). Todo distrito industrial é um *cluster*, mas nem todo *cluster* é um distrito industrial. O distrito industrial normalmente é deliberado e pressupõe interdependência entre as empresas, enquanto que o *cluster* está mais relacionado com aspectos geográficos, envolvendo uma aglomeração de empresas sem limites claramente definidos. Nas palavras dos autores, o fenômeno caracteriza-se por uma sincronia entre imperativos ambientais e competências regionais.

Quanto à configuração, os *clusters* podem ser verticais ou horizontais. *Clusters* verticais são os que mantêm uma interdependência ao longo da cadeia produtiva, abrangendo dois ou mais elos. Já os *clusters* horizontais são formados por empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva.

Entre os fatores citados para a formação de *clusters* destacam-se: compartilhamento de competências entre as empresas; aprimoramento da coordenação e da colaboração entre as empresas; métodos e sistemas flexíveis de produção; e proximidade com os clientes (BISPO e SCHLEMM, 2003).

Os *clusters* afetam a competição na medida em que podem aumentar a produtividade das empresas, modificar a velocidade e a direção da inovação e estimular a formação de novos negócios. Este último motivo aumenta a própria força do *cluster* (PORTER, 1998). Quando o *cluster* é horizontal, a competição pode ocorrer de forma desigual, pois as empresas concorrentes, de portes distintos, disputam um mesmo mercado consumidor (BISPO e SCHLEMM, 2003).

2.1.1 *Cluster* turístico

A percepção do turista de que a qualidade de um destino turístico é maior, ocorre quando se lhe oferece uma oferta integrada de produtos/serviços. Essa sinergia traz à tona uma nova perspectiva no planejamento de destinos turísticos para a competição internacional (TOLEDO; POLERO e VALDÉS, 2002). Logo, a aplicação do conceito de *clusters* para os destinos turísticos é apropriada (JACKSON e MURPHY, 2002), pois não só em cada destino turístico há um conglomerado de atividades e facilidades transformando um destino em produto, mas também todos esses diferentes componentes são vendidos juntos em ações de *marketing*. Assim, para desenvolver competências, os destinos turísticos devem formar *clusters* turísticos orientados estrategicamente a segmentos específicos de turistas.

Ainda nessa perspectiva, Beni (2000) destaca que, para fidelizar o cliente, a gestão do *cluster* turístico deve ser competitiva, cooperativa, pró-ativa e exercida por todos os seus integrantes.

Após a explanação sobre *clusters*, passa-se para os grupos estratégicos. Deve-se atentar para isso, pois, nos *clusters*, poderão existir diferentes grupos estratégicos.

2.2 Grupos estratégicos

Partindo da caracterização das estratégias dos concorrentes, é possível iniciar a análise, dividindo-se a indústria em grupos estratégicos. Um grupo estratégico é o grupo de empresas, em uma indústria, que está seguindo um planejamento idêntico ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 1986). Aaker (2001) complementa essa visão ao enfatizar as similaridades de ativos e competências das empresas que pertencem ao grupo estratégico.

Com base na literatura de Porter (1986), verifica-se que os grupos estratégicos podem divergir das abordagens de produto ou de mercado. Por outro lado, as empresas se assemelham em suas estratégias gerais, nas parcelas de mercado, nas relações com o macro ambiente e com os movimentos competitivos na indústria. Os grupos estratégicos estão no nível intermediário de análise entre a indústria como um todo e a empresa específica. São valorizados por separar os rivais que exigem vigilância contínua dos que se encontram na periferia da preocupação (DAY, 1999).

O valor da análise de grupos estratégicos é mais uma descrição do que uma ferramenta preditiva, mas ajuda a ter *insights*. Por outro lado, contribui para um entendimento da estrutura, das dinâmicas competitivas, da evolução de uma indústria e da administração estratégica (GRANT, 1997). As organizações inseridas em determinados grupos poderão ter benefícios, como o aumento dos preços, a valorização de seu produto ou serviço (DRANOVE; PETERAF e SHANLEY, 1998).

As diferenças táticas que definem os grupos estratégicos dependem do contexto, mas podem envolver quaisquer elementos de uma estratégia de negócios (AAKER, 2001). A análise dos pontos fortes e fracos das empresas, as diferentes ocasiões de entrada no negócio e acidentes históricos contribuem para a análise dos grupos. Sendo assim, para os grupos serem mapeados, o analista precisa selecionar algumas dimensões estratégicas particularmente importantes para construir um mapa.

Por outro lado, o potencial de lucro das empresas em grupos estratégicos distintos é com frequência diferente. Assim, as cinco forças competitivas — ameaças de novos entrantes, ameaças dos substitutos, poder de comprador, poder do fornecedor e a rivalidade entre os concorrentes — não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes (PORTER, 1986). Quanto maior a intensidade da rivalidade, maior será a ameaça à lucratividade de cada empresa. Quanto mais próximos se encontram os grupos estratégicos, em termos das táticas adotadas e das dimensões enfatizadas, tanto maior será a probabilidade de rivalidade entre os grupos.

Normalmente existe pouca mobilidade entre os grupos. Diferenças nas culturas, recursos, acesso ao mercado e à tecnologia e ameaça de rigorosa retaliação dos líderes de outros grupos impedem que as empresas mudem prontamente de um grupo para outro (DAY, 1999). A visão de que as barreiras de mobilidade dependem do grupo estratégico alvo, traz

consigo outra implicação importante: as barreiras não só protegem as empresas, em um grupo estratégico, da penetração por empresa de fora da indústria, como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo para outro (PORTER, 1986). Os mesmos fatores econômicos básicos que conduzem as barreiras de entrada podem ser enquadrados de modo mais generalizado nas barreiras de mobilidade.

A barreira de mobilidade pode ser a razão de algumas empresas em uma indústria serem mais lucrativas do que outras. A identificação de barreiras de mobilidade e variáveis, na definição de grupos, reflete uma reorientação de uma descrição das atividades da firma. Mesmo assim, deve-se atentar que nem todas as estratégias e atividades resultam em vantagem competitiva (MASCARENHAS e AAKER, 1989). Assim, o desafio para os estrategistas é criar barreiras entre os grupos e reconhecer as diferentes barreiras entre os competidores de grupos diversos. A assimetria, pois, é importante para entender e influenciar a competição na indústria.

Nessa perspectiva, tem-se a vantagem do primeiro a se mover que traz desafios, investimentos e que, por outro lado, conquista uma posição favorável perante seus competidores. Porter (1986) explica que a primeira empresa a se posicionar, em um grupo estratégico, tende a obter maiores retornos do investimento.

Outro aspecto é quanto ao grau de poder de negociação que um grupo estratégico pode atingir. Havendo cooperação entre os participantes do grupo, fornecedores e clientes poderão ter menor vantagem nas negociações. Embora, no caso de haver harmonia em um grupo estratégico quanto às regras de negociação, será então propício para a definição de preços mais altos levando a retornos elevados.

Volta-se à competição entre os grupos estratégicos. Os fatores que determinam a intensidade com que esses grupos, em uma indústria, irão interagir na competição por clientes estão relacionados com a interdependência no mercado entre os grupos ou o grau de sobreposição dos clientes visados, a diferenciação do produto atingida, o número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos, o distanciamento tático entre eles ou o grau de divergência das estratégias (PORTER, 1986).

2.3 Análise da concorrência

As análises externa e interna proporcionam o alicerce da formulação e da implementação das estratégias para as organizações. Na análise externa, percebe-se uma convergência de propósitos que podem ser resumidos em: identificar oportunidades e ameaças para que seja possível administrar a organização de forma a obter resultados acima da média dos concorrentes (NARAYANAN e FAHEY, 1999; HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2002). A estrutura dessa análise difere de autor para autor: por exemplo, Narayanan e Fahey (1999) dividem o macroambiente em quatro níveis: operacional; competitivo ou setorial; relevante; e macroambiente.

A organização atenta aos concorrentes é capaz de prover um entendimento geral sobre a indústria e seus competidores, de identificar áreas vulneráveis dos competidores e saber qual o impacto estratégico que as suas ações terão sobre eles, além de poder identificar movimentos potenciais que os concorrentes possam vir a fazer. A competição é uma das forças-chave que influenciam as estratégias (DAVID, 1999). A compreensão da dinâmica entre os concorrentes requer entendimento conceitual da indústria, pois ela é composta por empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos (PORTER, 1986).

Os concorrentes geralmente atuam nos grupos estratégicos que fazem parte da indústria. A análise da concorrência pode iniciar-se com a identificação de grupos estratégicos (AAKER, 2001); entretanto, nesta pesquisa, anterior à identificação dos grupos estratégicos, será investigado se existe a presença de *cluster* na região pesquisada.

2.4 Competição entre os concorrentes

Antes de discutir componentes da análise da concorrência, é importante definir quais concorrentes deverão ser examinados, além de atentar também para os concorrentes potenciais que podem entrar em cena; pois toda análise demanda tempo e recursos financeiros, não devendo ser desperdiçados.

Entender os concorrentes e suas atividades pode proporcionar diversos benefícios às estratégias empresariais. A compreensão das forças e fraquezas estratégicas de um concorrente pode sugerir oportunidades e ameaças que merecerão uma resposta. A decisão sobre alternativas estratégicas pode facilmente depender da habilidade de prever a reação mais provável dos concorrentes-chave. Finalmente, a análise da concorrência pode resultar na identificação de algumas incertezas estratégicas que merecerão o monitoramento mais de perto, ao longo do tempo (AAKER, 2001).

Um fator crítico na análise adequada da concorrência é a coleta de dados. Dados e informações úteis serão combinados para formar a *inteligência do concorrente*, ou seja, objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente (PORTER, 1986; GRANT, 1997; HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2002).

A metodologia para a análise da concorrência, sugerida por Porter (1986), tem sido adotada por vários estudiosos (GRANT, 1997; DAVID, 1999; LYCK, 2002; JACKSON e MURPHY, 2002). Essa metodologia compõe-se de quatro eixos: o primeiro refere-se ao diagnóstico das *metas futuras* que proporcionam conhecimento sobre as reações dos concorrentes; o segundo é o *estabelecimento de hipótese* que consiste na verificação das crenças dos concorrentes sobre si mesmos, sobre a indústria e sobre as outras empresas. Essa análise identifica tendências ou pontos cegos que influenciaram a maneira como os gerentes percebem seu meio ambiente. Em seguida, passa-se à investigação das *estratégias correntes* que permite compreender as políticas operacionais básicas dos concorrentes em cada área funcional do negócio e a maneira como a empresa procura inter-relacionar as funções a fim de criar valor para o cliente. Uma avaliação realista das *capacidades* de cada concorrente é o passo final do diagnóstico na análise da concorrência. Seus pontos fortes e fracos determinarão a capacidade de iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e de lidar com acontecimentos ambientais ou da indústria.

Embora possam representar ameaças, os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias. A presença de “bons” concorrentes pode atender a vários propósitos estratégicos, ampliando a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhorando a estrutura de sua indústria (PORTER, 1989). David (1999) acrescenta mais ao conceito de competição, afirmando que a cooperação entre os rivais é fonte de fortalecimento das empresas que competem em uma indústria.

Especialmente para a análise da competição entre rivais do mercado hoteleiro, a localização assume um papel fundamental (VINITIA, 2000; JEFFREY, 2003). Por ser considerada como uma importante dimensão competitiva, ela é o único atributo do produto

de hospedagem completamente fixo e a mais importante variável na execução de um novo hotel. Assim, para identificar a concorrência, o primeiro passo é examinar a similaridade entre as localizações dos hotéis.

Por fim, Aaker (2001) chama a atenção dos novos entrantes: é importante considerá-los como empresas possivelmente engajadas na expansão do mercado, expansão de produto, integração para trás, integração para frente, exportação de ativos ou competências e estratégias retaliativas ou defensivas.

3. Metodologia

A investigação do problema de pesquisa foi apoiada pela perspectiva qualitativa. Com base no objetivo da pesquisa e na delimitação do objeto de estudo, ficou caracterizado um estudo de caso. Yin (2001) explica que o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, principalmente quando eles são complexos e contemporâneos. O caso estudado está situado em uma região turística do litoral pernambucano, composta pelas praias de Porto de Galinhas, Cupe e Muro Alto, denominada, no estudo, de “Complexo de Porto de Galinhas” — área pertencente ao município de Ipojuca.

Diferentemente dos estudos quantitativos, a análise de caso qualitativo não objetiva generalizar estatisticamente os dados. O intuito é contribuir para o fortalecimento de teorias, desenvolvendo melhor o entendimento do fenômeno que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998). Assim, a perspectiva qualitativa foca a essência, o entendimento, a descrição, o descobrimento e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998).

A seleção da amostra foi realizada em duas etapas (MERRIAM, 1998). Inicialmente foi considerada a importância econômica e a social da região turística para a sociedade, escolhendo, assim, a região do complexo de Porto de Galinhas. A segunda etapa consistiu em selecionar os respondentes no Complexo de Porto de Galinhas, buscando alcançar o objetivo da pesquisa.

A primeira parte da coleta de dados fundamentou-se em uma pesquisa, por meio de levantamento bibliográfico, sobre o setor turístico/hoteleiro a fim de compreender sinteticamente a dinâmica do mercado. A segunda fase da pesquisa constituiu-se de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o gerente geral do Summerville, o gerente comercial do Nannai, o gerente regional da Parthenon e a gerente comercial do hotel Armação do Porto. O roteiro de entrevistas foi formulado com embasamento teórico sobre dimensões de *clusters*, grupos estratégicos e competição entre concorrentes.

Os dados foram coletados em novembro de 2004, e a análise foi iniciada em novembro e finalizada em dezembro de 2004.

Para examinar a competição entre os hotéis localizados na praia de Muro Alto, apresentam-se as questões de pesquisa que nortearam o estudo:

- Por que o Complexo turístico de Porto de Galinhas pode ser identificado como um *cluster*?

- Quais são os grupos estratégicos presentes no complexo turístico de Porto de Galinhas?
- Como os empreendimentos hoteleiros, localizados em Muro Alto, competem?

A análise interpretativa dos dados foi realizada simultaneamente com a coleta. O intuito desse método consiste em validar as informações por meio da triangulação; uma vez que, pela triangulação, é possível checar a informação com o mesmo ou com outros respondentes, além de permitir ao pesquisador retomar ou descartar temas que não sejam relevantes para a investigação (NODA e BOWER, 1996).

Os dados foram analisados objetivando a construção de categorias que capturassem a essência de seus significados e respondessem as perguntas de pesquisa (MERRIAM, 1998). As categorias foram construídas por meio da interpretação dos dados coletados, utilizando-se o referencial teórico como guia.

4. Análise dos resultados

4.1 Desenvolvimento de Porto de Galinhas

As primeiras notícias sobre Porto de Galinhas datam de 1587, elaboradas pelo cronista português Gabriel Soares. Durante os primeiros séculos, a praia de Porto de Galinhas passou por vários donos e também por períodos de abandono. A partir de 1900, Porto, Cupe e Muro Alto foram reconhecidas como propriedade das famílias Cavalcanti Uchoa, Brito e Chalaça, respectivamente, e eram dedicadas à cultura do coco e à pecuária (MENDONÇA, 2004).

Apenas em 1950 é que o governo do estado de Pernambuco adquiriu uma parte da praia, 110,12 hectares. A partir daí, percebe-se uma alavancagem na infra-estrutura com pavimentação da estrada PE-60, em 1960, e a chegada da energia elétrica, em 1968.

A década de 1970 foi marcada por grandes alterações na região. As antigas fazendas de coco foram derrubadas e se transformaram em loteamentos, adquiridos pelas famílias de classe média/alta de Recife. Esse período foi caracterizado pela construção de casas de veranistas, por algumas ações estruturadoras, como a pavimentação da estrada PE-38 que liga a PE-60 a Nossa Senhora do Ó, e a construção do primeiro hotel, em 1986: o Hotel Solar Porto de Galinhas.

A década de 1990 foi de profundas transformações. Vários hotéis e pousadas foram construídos, os primeiros telefones públicos e residenciais foram instalados, a estrada que liga Nossa Senhora do Ó a Porto de Galinhas foi pavimentada. A praia passou a ser conhecida internacionalmente quando, em 1996, foi eleita, junto com Búzios e Caribe, o destino turístico oficial do cartão American Express. Também nesse ano, aconteceu o 1.º Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) em Porto de Galinhas, promovido pela EMBRATUR, buscando um desenvolvimento integrado do turismo na região.

O final da década de 1990 foi marcado pela chegada de atividades complementares do turismo, como lojas, bares, restaurantes e lanchonetes. A partir de 2002, o complexo de Porto de Galinhas foi inserido como destino turístico internacional com a inauguração dos *resorts* Summerville e Nannai, na praia de Muro Alto.

Nos períodos de novembro a março e no mês de julho, a cidade chega a receber 65 mil turistas mensalmente. Durante a baixa estação, o fluxo chega a aproximadamente dez mil pessoas por mês.

Graças a esse fluxo, houve também um *boom* de construções de pousadas e outros meios de hospedagem. Atualmente, segundo a EMPETUR (2004), no Complexo de Porto de Galinhas, existem 13 hotéis, dois flats, 86 pousadas, 44 estabelecimentos classificados como outros (pensões, hospedarias, albergues) que oferecem em conjunto 2.560 unidades habitacionais e 7.191 leitos.

4.2 Análise dos dados

A fim de responder as perguntas de pesquisa, a análise de dados desenvolveu-se por descrição e interpretação dos dados coletados, por entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação. As entrevistas foram realizadas em novembro de 2004 e analisadas simultaneamente à coleta. Além disso, apresentar-se-ão comentários dos respondentes para facilitar o entendimento.

Conforme explicitado anteriormente, foram entrevistadas quatro pessoas. Objetivando preservar a confidencialidade dos informantes, utilizaram-se pseudônimos para identificar os respondentes. Os dados dos entrevistados podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 — Dados sobre os participantes da pesquisa

Nome dos participantes	Gênero	Cargo
José Luís	M	Gerente Geral /Hospedagem
Henrique Maia	M	Gerente Regional
Alberto Moraes	M	Gerente de Vendas
Eduarda Silva	F	Gerente de Vendas

Fonte: Dados coletados.

Em seguida, as questões de pesquisa serão respondidas.

4.2.1 Por que o Complexo turístico de Porto de Galinhas pode ser identificado como um *cluster*?

A primeira razão para a região de Porto de Galinhas ser considerada um *cluster* é o caráter geográfico ao qual remete a definição de *cluster*. Esse *cluster* é classificado como um *cluster* horizontal visto que é formado por empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva: os hotéis. Também é qualificado de *cluster* endógeno, constituído pela vocação geográfica e natural da região (PEREIRA, 1998).

A institucionalização do *cluster* reforça a união de empresários e governo para melhorar a estrutura da região. Vale lembrar que existe uma forte preocupação em consolidar o Complexo de Porto de Galinhas como um destino turístico internacional. Dessa forma, em 2004, foi criada uma OCIP — Organização Civil de Interesse Público — com diversas empresas de Porto de Galinhas, entre *resorts*, hotéis, bares e restaurantes, além de representantes do governo do estado e da prefeitura de Ipojuca. Essa iniciativa está respaldada na agregação de valor ao destino turístico como um todo. Eis as palavras do senhor Henrique Maia:

[...] a atração continua sendo a mesma, a praia. Este público todo que vai chegar ali no futuro, só a praia não vai atender. No mínimo vai ter que ter transporte, duplicação da rodovia, saneamento básico — questão do esgoto, preservação dos manguezais, educação da população, bombeiros, hospitais, escolas, aeroporto. [...] poderia haver um shopping center, que tivesse cinema, teatro, isso tem que se prever porque é agora que se deve estruturar para receber a futura demanda. Tem que se preparar para receber essa demanda.

As evidências demonstraram que os representantes dos empreendimentos ali localizados estão cooperando para consolidar o destino (BENI, 2000). Mas o *cluster* de Porto de Galinhas ainda precisa esforçar-se para alcançar vantagens comerciais. Atualmente os empreendimentos possuem poder de barganha sobre os clientes, praticando tarifas satisfatórias para garantir lucratividade. Por outro lado, não ocorre o mesmo com os fornecedores; praticamente a maior parte não possui filial nas proximidades.

4.2.2 Quais são os grupos estratégicos presentes no complexo turístico de Porto de Galinhas?

Evidenciou-se, por meio deste estudo, que, no Complexo de Porto de Galinhas, há três grupos estratégicos, conforme apresentado na Tabela 2. Esses dados foram obtidos na Secretaria de Turismo de Ipojuca por meio do inventário de Porto de Galinhas (2003).

Tabela 2 — Grupos estratégicos do complexo de Porto de Galinhas

Grupos	Empreendimentos
1. Pousadas menores (preço médio R\$ 90,00, três funcionários e 12 UHs)	A Casa Branca, Aconchego, Água Marinha, Aldeia dos Anjos, Ancoradouro, Angra do Porto, Aquarela, Arandu, Arco-íris, Balanço da Rede, Beijo da Brisa, Beira Mar, Benedita, Bon Vivant, Bore Koke, Brisa do Porto, Canto do Mar, Canto do Porto, Capitães de Areia, Casarão Neves, Coqueiral do Porto, Cores do Mar, Do Galo, Ecoporto, Esperança, Estação do Sol, Farol do Porto, Fragata, Koala, Litoral, Luau das Marés, Luzitana, Manguemar, Mar a Mar, Marahu, Marakatu, Maré Alta, Maré Mansa, Mirante, Morada Azul, Ouriço, Paraíso do Porto, Pedras do Porto, Pérola do Porto, Porto Belo, Porto Colibri, Porto Angola, Porto das Águas, Porto das Pedras, Porto das Marés, Porto Real, Porto Rico, Porto Seguro, Porto Sol e Mar, Porto Verde, Real Pousada, Recanto da Preguiça, Recanto do Lobo, Recanto Saberé, Recanto Beija-flor, Recanto dos Corais, Recife de Corais, Tabajuba, Via Mar Tur, Bangalô Piscinas Naturais, Capitania do Porto, Dolce Vita, Malungo Porto e Mar, Dominicus, Marulho do Porto, Onda Azul, Portal do Sol, Porto da Lua, Porto Sol, Porto Tropical, Porto Tropical Anexo, Oceano, Pricipado do Porto, Veraneio, Dois Irmãos, Quatro Estações, Quintas do Mar, Recanto Rubayat, São Francisco, Terra do Sol, Recanto da Coruja, Recanto Praça 14, Recanto Veraneio, Senzala do Porto, Som das Ondas, Vivenda do Sol, Recanto.
2. Hotéis (preço médio R\$ 150,00, 57 funcionários e 72 UHs)	Armação do Porto Hotel, Beira Mar, Marupiara Hotel, Pontal do Ocaporã Hotel, Portal Atlântico, Solar de Porto de Galinhas Hotel, Tabapitanga, Village Porto de Galinhas.
3. Resorts (preço médio R\$ 650,00, 200 funcionários, 150 UHs)	Nannai e Summerville.

Fonte: Inventário turístico do município de Ipojuca (2002).

As dimensões selecionadas para a análise foram: preço, número de unidades habitacionais e quantidade de funcionários. Essas três dimensões foram escolhidas por melhor representarem características específicas de tipos de hotéis localizados na região. O preço é o reflexo dos custos do produto e da diferenciação dos serviços. O número de unidades habitacionais também é um indicativo importante do tipo de hotel. A quantidade de unidades habitacionais (UH's) reflete o tamanho dos empreendimentos.

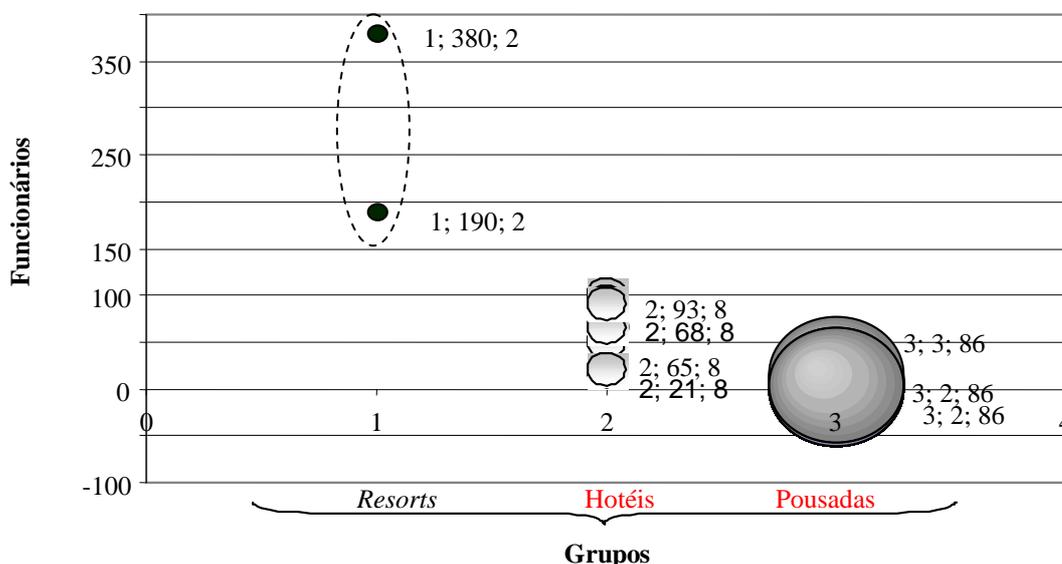
As pousadas menores normalmente são constituídas na própria residência dos proprietários. Existem pousadas com melhor estrutura e maior número de UH's, atuando com estratégias similares às dos hotéis. Além de pousadas e hotéis, estão instalados, na praia de Muro Alto, dois *resorts*. A quantidade de funcionários registrados foi a última dimensão identificada. Geralmente, nas pousadas, os proprietários e familiares administram e trabalham na operação, catalogando-se, portanto, poucos funcionários registrados formalmente nesses empreendimentos. No entanto, nas pousadas maiores e nos hotéis, verifica-se a presença de uma quantidade maior de contratados; nos *resorts*, esse número é ainda maior. Um dos indicadores para a caracterização de um hotel como *resort* é a quantidade de funcionários por UH. Essa relação pode chegar até dois funcionários por UH.

Depois da coleta, os dados foram tabulados no Microsoft Office Excel, possibilitando a identificação dos grupos estratégicos, por meio da utilização de quatro dimensões: preço da diária, número de funcionários, tipo de empreendimento e a sua quantidade. A união das dimensões — preço da diária e tipo de empreendimento — gerou uma nova dimensão, denominada “grupo”. Em seguida, foi gerado o Gráfico 1 que confirma a presença de três grupos estratégicos no Complexo de Porto de Galinhas.

Conforme demonstra a literatura, as barreiras de mobilidade entre os grupos estratégicos (PORTER, 1989; GRANT, 1997; AAKER, 2001; LYCK, 2002; JACKSON e MURPHY, 2002) estão bem definidas no caso estudado. As barreiras do grupo de *resorts* são mais altas; em contrapartida, a lucratividade, nesse grupo, é maior. As evidências mostram que, para entrar nesse grupo, é necessário um alto investimento, além de mão-de-obra qualificada. Outra barreira de mobilidade refere-se às questões legais de uso e ocupação do solo. O senhor Alberto Moraes do Nannai explicou essa situação:

Existe um planejamento turístico feito em Ipojuca para Porto de Galinhas que está determinando o uso e ocupação do solo. Eles estão começando a dizer: “para se construir um hotel é necessário se fazer uma análise em todo o mercado, ver taxa de ocupação, ver onde esse hotel poderia se instalar e ver se vai ser viável ou não esse projeto” para que eles possam autorizar. Todos esses empreendimentos que estão em construção não passaram por esta fase. A partir de agora, todos devem passar por aprovação.

Gráfico 1 — Grupos estratégicos



Fonte: Inventário turístico do município de Ipojuca (2002).

As barreiras do grupo de hotéis e pousadas são intermediárias quando comparadas às dos *resorts* e das pousadas. A estrutura dessas empresas conta com aproximadamente 50 unidades habitacionais (UH's) e uma pequena estrutura de lazer com piscina. Quatro desses hotéis formaram uma Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas que consolidou o destino e o grupo estratégico. O surgimento da Associação ocorreu há mais de dez anos, com o intuito de divulgar o destino. Desde o início, os hotéis Armação, Solar, Marupiara e o Village estão na associação; entraram outros hotéis ao longo do tempo, mas saíram porque os objetivos deles eram outros. A senhora Eduarda Silva disse que:

A formação da Associação dos Hotéis de Porto de Galinhas ocorreu devido ao [sic] problema com a suposta cólera que o governador Joaquim Francisco fez questão de divulgar para salvar o Carnaval de Olinda. Todos os bloqueios do Carnaval dos hotéis de Porto de Galinhas foram cancelados e os clientes desapareceram por seis meses. Tivemos que nos unir, contratar técnicos para provar que a nossa água não estava poluída.

As barreiras de mobilidade para o grupo das pousadas familiares não são tão altas quando comparadas às dos *resorts* e dos hotéis. Esse grupo caracteriza-se por utilizar as próprias residências para a hospedagem de terceiros. Apesar disso, o investimento para iniciar uma pequena pousada — os equipamentos, o espaço físico e o local (casa) — é significativo, sendo essas as suas barreiras de mobilidade.

4.2.3 Como os empreendimentos hoteleiros localizados em Muro Alto competem?

Atualmente o grupo estratégico de *resorts* está formado por dois hotéis: o Summerville e o Nannai. O Quadro 2, construído com base nas perspectivas dos respondentes, apresenta os pontos fortes e fracos desses empreendimentos.

Quadro 2 — Pontos fortes e fracos dos resorts de Muro Alto

Empreendimento	Pontos fortes	Pontos fracos	Inauguração
Summerville	Estrutura de vendas maior e agressiva O primeiro a chegar na região (<i>first mover</i>) Preparado para lazer e para mercado corporativo Maior número de UH's Salões com 2.200 lugares Bem estruturado com A & B (alimentos e bebidas), preços na média do mercado Manutenção preventiva Atendimento personalizado ao cliente	Não tem bangalôs Operadora individual Não tem rodízio na gerência (renovação das atividades de entretenimento) Falta espaço para realizar ampliações	Dez. 2000
Nannai	Produto específico, voltado para casais Estrutura física (bangalôs com piscinas individuais) Atendimento personalizado ao cliente	Não tem salão para eventos	Nov. 2001

Fonte: Dados da investigação.

Seguindo as orientações de Merriam (1998), por meio da análise de dados, verifica-se o surgimento de categorias que respondem à última questão da pesquisa. Sendo assim, entende-se que o grupo estratégico classificado como *resort* compete: cooperando, atuando em segmentos de mercado diferentes e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade local.

4.2.3.1 Cooperação

Os concorrentes atuais têm-se preocupado com o destino turístico do Complexo de Porto de Galinhas. Eles procuram divulgar os *resorts* de Muro Alto, viajando juntos, visitando clientes nacionais e internacionais, bem como fornecendo informações concernentes a taxas de ocupação e diárias médias. O senhor Alberto Moraes, gerente de vendas do Nannai, explica que a cooperação está mais consolidada na área comercial:

Estávamos numa feira em Gramado num standard único. Eu estava ao lado do Summerville querendo vender a imagem de uma associação de resorts aqui do Brasil, intensificando a visibilidade do destino [...] existe um outro lado que ainda não é muito funcional, mas que temos vontade de aprimorar isso, é na hora em que uma instituição disponibiliza cursos e os hotéis mandam funcionários para se aprimorarem. Mas é muito mais uma coisa que parte dessas instituições do que uma iniciativa do hotel.

Outro aspecto importante, na cooperação desse grupo, é a preocupação com a infraestrutura. Todos os entrevistados demonstraram apreensão quanto a esse assunto. Os representantes do Nannai e Summerville uniram forças com outros empreendimentos da região para intervir no governo em busca da melhoria de infra-estrutura, segurança, entretenimento e saúde no Complexo de Porto de Galinhas. Com base nessa iniciativa, algumas ações de cooperação foram encetadas, conforme comentado pelo senhor Alberto Moraes:

Porto de Galinhas tem uma coisa muito complicada. Na alta temporada, a infraestrutura não comporta o fluxo de turistas. Não entra carro, mal se consegue andar, os restaurantes não têm vagas. Fica complicado. Você não tem infraestrutura de esgoto, saneamento básico [...] e hoje isto está sendo mudado. Se você for para Porto de Galinhas hoje, verá o calçamento todo revirado, as ruas estão quebradas e estão saneando tudo para que no verão possa ficar pronto. Então, é a coisa do planejamento turístico que está começando a ser acionado. Porto de Galinhas teve um boom, mas totalmente desorganizado.

Além das ações comerciais e do apoio ao desenvolvimento da região, as unidades pertencentes ao grupo praticam tarifas altas quando comparadas com as tarifas da região. Não há reuniões nem consultas entre eles para definição de tarifas; entretanto, informalmente, há uma tendência de valorização do destino dos produtos ali instalados. Esses achados corroboram a literatura ao explicar que os ganhos entre os grupos estratégicos são diferentes (PORTER, 1989; MASCARENHAS e AAKER, 1989) e que podem respaldar o aumento dos preços apresentados aos clientes (DRANOVE; PETERAF e SHANLEY, 1998).

4.2.3.2 Segmentação de mercado

Apesar do Summerville e Nannai atuarem no mesmo segmento de mercado, buscando turistas com renda elevada que viajam a lazer, eles declararam que não concorrem diretamente. Contudo, com base nas interpretações de outras questões da entrevista sobre semi-estrutura, pode-se perceber que há momentos que esses *resorts* disputam o mesmo cliente. O gerente do Summerville, senhor José Luís, explica que:

O Summerville procura atrair famílias, principalmente das regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país, além de casais. Por ter o maior salão de eventos da região com capacidade de até 1.500 pessoas, no segundo semestre fechamos muitas convenções, eventos, treinamentos. Atualmente estamos recebendo portugueses, finlandeses e trabalhando para fechar grupos com os argentinos.

O Nannai foca o cliente individual, geralmente casais sem crianças. A própria concepção do negócio, bangalôs com piscina particular, ambiente romântico, torna-o um produto diferenciado dos outros *resorts* da região, conforme explicado pelo gerente de vendas do hotel: “Nosso segmento de mercado é o público adulto que está procurando descansar, classe A, poucos da classe B, sem crianças, em lua-de-mel ou datas comemorativas”.

A seguir, apresenta-se a última categoria, complementando a resposta da terceira questão de pesquisa.

4.2.3.3 Desenvolvimento da comunidade local

O Summerville realiza ações no município de Ipojuca com o intuito de desenvolvê-lo. Por meio de um projeto, a administração desse *resort* vem capacitando as pessoas da região, investindo em escola e reformando a praça de Nossa Senhora do Ó, distrito pertencente à cidade de Ipojuca.

Por ter sido o primeiro a chegar a Muro Alto, seu comportamento vem servindo de referência às novas unidades que lá se instalam. O Nannai, por exemplo, investe na recuperação do hospital da cidade de Nossa Senhora do Ó. Essa conduta está influenciando

igualmente os novos entrantes. O Parthenon Marulhos, antes de se inaugurar, em setembro de 2005, já estava se envolvendo com a preservação do meio ambiente, adotando a reserva de cavalos-marinhos. Percebe-se que a região vem recebendo contribuições dos *resorts* na preservação do meio ambiente, no apoio às escolas, na infra-estrutura da cidade e, principalmente, na contratação de mão-de-obra.

4.4 Perspectivas

Em 2005, foram inaugurados dois hotéis pertencentes a cadeias multinacionais. O Quadro 3 apresenta os pontos fortes e fracos desses novos entrantes.

Quadro 3 — Pontos fortes e fracos dos novos entrantes de Muro Alto

Empreendimento	Pontos fortes	Pontos fracos	Inauguração
Super Clubs	<i>All inclusive</i> (a tarifa inclui todos os serviços com alimentação) Despertará a curiosidade dos clientes Rede internacional com experiência em <i>resorts</i>	Não tem bangalôs Turismo popular Redes podem ter tratamento impessoal	2005
Parthenon Marulhos	Despertará a curiosidade dos clientes Pertence a uma cadeia conhecida Possui escritórios de vendas em todo o Brasil	Possui salão pequeno para eventos A marca Parthenon não tem experiência com <i>resorts</i> Redes podem ter atendimento impessoal Apartamentos pequenos (<i>flats</i>)	Set.2005

Fonte: Dados da investigação.

Os hotéis já instalados na região não temem esses novos entrantes. Na perspectiva do senhor José Luís (Summerville), os novos entrantes precisarão trabalhar muito para conseguir superar os serviços do Summerville. O gerente de vendas do Nannai comenta a chegada dos novos hotéis:

Pode assustar no sentido de ser novidade, das pessoas quererem ir lá conhecer, provar, mas pode ajudar muito. Porque acontece que este ano estamos recebendo um charter (aviões fretados) do exterior. Existem outros países com interesse em fechar charters, mas se eles chegarem a Porto de Galinhas para negociar um bloqueio de hotéis não irão conseguir espaço. Existe interesse dos clientes, mas não tem espaço. Então com a chegada de dois produtos de peso, com mais apartamentos para oferecer, quem sabe novos mercados que não tinham condições de vender o Brasil agora vão ter.

A senhora Eduarda Silva, pertencente ao grupo estratégico de hotéis e pousadas, explica:

A implantação de novos hotéis será ótima para o destino, apenas me preocupo com a limpeza e segurança, mas trará trabalho. Atualmente na época da colheita de cana de açúcar os usineiros da região vão buscar mão-de-obra fora, porque aqui não tem mais. O turismo conseguiu empregar.

O Super Clubs e o Parthenon Marulhos estão unidos ao grupo estratégico e ao *cluster* do Complexo de Porto de Galinhas para desenvolver sustentavelmente a estrutura do destino

turístico. Para os concorrentes, a situação futura do desempenho dos hotéis depende da organização do Complexo. A chegada de novos hotéis é um fator favorável; com a oferta de um maior número de unidades hoteleiras será possível atingir mercados que não são trabalhados atualmente por falta de leitos.

Os três entrevistados, ligados aos *resorts*, crêem que esse é um segmento de mercado que está em crescimento e ainda há demanda não atendida, especificamente no Brasil, que possui áreas não exploradas, diferente de países desenvolvidos. Os representantes desses empreendimentos acreditam que todos terão bons retornos sobre investimentos, bastando cuidar do destino e da conservação da natureza.

5. Considerações finais

Como se sabe, o Nordeste brasileiro tem conquistado espaço no turismo nacional e internacional. Considerando a preservação ambiental, a infra-estrutura, os aspectos socioculturais, faz-se necessário entender o desenvolvimento econômico dessas regiões. Assim, envolvendo-se nesse cenário, compreendendo a importância social e econômica, buscou-se conhecer a dinâmica dos concorrentes em Muro Alto. Para que fosse possível atingir o objetivo do estudo, houve necessidade de estender-se a análise ao Complexo de Porto de Galinhas.

Mesmo com grande potencial para desenvolver ações robustas, o Complexo de Porto de Galinhas pode ser considerado um *cluster* em crescimento (PEREIRA, 1998; PORTER, 1999; JACKSON e MURPHY, 2002; BISPO e SCHLEMM, 2003). Essa é uma condição necessária para que um destino turístico concorra globalmente, pois o turista avalia o destino turístico como um todo. A gestão do Complexo de Porto de Galinhas corrobora a afirmativa de Beni (2000) de que a gestão do *cluster* turístico deve ser competitiva, cooperativa, pró-ativa e exercida por todos os seus integrantes.

Também foram identificados três grupos estratégicos: o grupo de pousadas familiares, possuidor de barreiras mais baixas; o grupo de hotéis, que está em atividade na região há mais tempo; e o grupo estratégico de *resorts* que possui barreiras de mobilidade bastante elevadas, garantindo retornos mais altos, quando comparados com os outros dois grupos.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao compreender-se como ocorre a competição entre os concorrentes localizados na praia de Muro Alto. A competição entre as duas unidades hoteleiras de origem familiar ainda é branda. Um dos motivos para esse comportamento deve ser proveniente do segmento de mercado distinto em que cada um atua e em que a demanda ainda é maior do que a oferta. Todos trabalham para não competirem na arena de preços, pois essa competição, em um futuro próximo, pode levar a uma decadência do destino turístico. A cooperação ainda é incipiente e acontece principalmente na esfera comercial, especificamente na divulgação do destino turístico como um todo.

Contudo, mesmo com os novos entrantes, as perspectivas são as melhores possíveis. Acredita-se que a chegada de mais unidades hoteleiras permitirá a consolidação do destino turístico em mercados internacionais e a conquista de novos mercados que ainda não podem ser atendidos por falta de unidades habitacionais. Atualmente, Muro Alto, pode ser considerado um “paraíso”, pois a demanda encontra-se maior do que a oferta. Porém esse

sucesso dependerá de ações que organizem a infra-estrutura da região, entre outras ações comerciais, e da qualidade do produto. E mais: o futuro do Complexo de Porto de Galinhas depende diretamente das ações dos representantes governamentais e dos negócios.

Para investigações futuras, sugere-se: a análise das influências da chegada de redes internacionais de hotéis à comunidade de Porto de Galinhas; e a realização de estudos comparativos com outras regiões que apresentem características similares ao Complexo turístico de Porto de Galinhas, como a Costa do Sauípe na Bahia.

Apresentam-se algumas limitações no estudo: em razão da exploração dos dados obtidos pelos entrevistados, faz-se necessário admitir a possibilidade das respostas terem sido tendenciosas, conforme interesses dos respondentes; e a não realização de comparações com outros estudos de mesma temática.

É importante destacar que o turismo e a hospitalidade são áreas do conhecimento ainda pouco estudadas, principalmente no Brasil. Contudo, este trabalho buscou contribuir para o fortalecimento de teorias no campo da administração estratégica, além de proporcionar conhecimento para aqueles que atuam na prática.

Referências

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.
- BENI, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2000.
- BISPO, C. M. e SCHLEMM, M. M. Alianças em *clusters*: uma estratégia para a construção da base de recursos. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. *Anais*. Curitiba: Anpad, 2003.
- COOPER, C. *Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Roca, 2001.
- COSTA, Benny K. Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: aplicação de um modelo. In: ENANPAD — Encontro da ANPAD, 24, 2000, Campinas. *Anais*, 2001. 1CD.
- DAVID, F. R. *Strategic management concepts*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- DAY, G. S. Avaliação das arenas competitivas: quem são seus concorrentes? In: _____ ;
- REIBSTEIN, D. J. e GUNTHER, R. E. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Campus, 1999.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M. e SHANLEY, M. Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.º 11, nov. 1998, p. 1.029-44,
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: _____; HUBER, G. e VAN DE VEN, A. (org.). *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: Sage, 1995, p. 65-90.
- EMPETUR. Disponível em <[http:// www.empetur.com.br](http://www.empetur.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2004.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis concepts, techniques, applications*. Blackwell Business, 1997.

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thompson, 2002.
- JACKSON, J. e MURPHY, P. Tourism destinations as clusters: analytical experiences from the New World. *Tourism and Hospitality Research*, v. 4, n.º 1, jul. 2002, p. 36-52.
- JEFFREY, H. Strategic analysis for the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, v. 44, n.º 2, abr. 2003, p.139.
- LYCK, L. Changed context for the Danish tourism industry: a strategic analysis. *Tourism and Hospitality Research*, v. 3, n.º 4, abr. 2002, p. 311-18.
- MARQUES, J. A. *Introdução à hotelaria*. Bauru: Educs, 2003.
- MASCARENHAS, B. e AAKER, D. A. Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, v. 10, n.º 5, set./out.1989, p. 475-85.
- MENDONÇA, L. C. *A invenção de Porto de Galinhas: história, empreendedorismo e turismo*. Recife: Persona, 2004.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. *Relatório de gestão 2005*. Secretaria executiva. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 12 dez. 2006.
- NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: _____; _____ e RANDALL, R. M. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NODA, Tomo e BOWER, Joseph L. Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, v. 17, 1996, p. 159-92.
- PEREIRA, G.H. Cluster como modelo para formulação de políticas de desenvolvimento local. *Revista Estudos Empresariais*, Universidade Católica de Brasília, 1998, p.17-26.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva criando e sustentando em desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. *On competition*. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.
- TOLEDO, Geraldo; POLERO, Álvaro e VALDÉS, Jesús. Estratégias organizacionales del sector de turismo em el ambiente globalizado: Estúdios de casos de *clusters* turísticos. In: ENANPAD — Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador. *Anais*.
- VINITIA, Mathews. Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Bradford, v. 12, 2000, p.114.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001, p. 19-54.