

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS AO TURISMO: UMA  
ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA POUSADA “TOCA DA CORUJA”**

**(PIPA – RN)**

**COMPETITIVE STRATEGIES APPLIED TO TOURISM: AN ANALYSIS OF  
THE INN POSICIONAMENTO "TOCA OWL" (PIPA - RN)**

Marcelo Chiarelli Milito, Jefferson Cavalcante Ferreira, Lissa Valeria Fernandes

Ferreira, Mauro Lemuel Alexandre

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

marcelomilito@yahoo.com.br, jefferson.ppgtur@yahoo.com.br,

lissaferreira.iadb@yahoo.es, mauro\_alx@yahoo.com.br

**Resumo**

O presente estudo se insere na interface teórica–empírica e administração–turismo, na perspectiva de um entendimento da dinâmica do mercado turístico, relevante por sua peculiaridade e constante crescimento socioeconômico. Assim, se objetivou analisar o posicionamento estratégico adotado pela pousada “Toca da Coruja”, um empreendimento turístico de sucesso e com renome internacional, com categoria “Esmeralda”, a mais alta condecoração associada ao “Roteiro de Charme”, uma das mais expressivas associações de hospedagem em âmbito nacional. Para tal, foi realizada uma revisão dos pressupostos teóricos sobre estratégias empresariais, com foco em dois modelos consolidados de análise de competitividade mercadológica, análise “SWOT” de Andrews e o modelo das “Cinco Forças” de Michel Porter, á observação em loco e entrevistas semiestruturadas, para dar suporte na formatação desse estudo de caso. Os dados coletados evidenciam o privilegiado posicionamento da empresa no mercado em que atua, bem como a otimização dos recursos disponíveis a partir das oportunidades do meio, garantindo a sobrevivência da empresa a duas décadas e premiações internacionais por revistas especializadas. Foi válido o presente estudo ao reforçar a relevância da conexão teórica e empírica entre as teorias administrativas e o mercado do turismo.

**Palavras chave:** Turismo. Posicionamento Estratégico. Teoria dos Recursos. Empreendimento Hoteleiro Toca da Coruja.

**Abstract**

This study is part of the interface between theory and empirical administration and tourism, with a view to understanding the dynamics of the tourism market, relevant for its peculiarity and steady socioeconomic growth. So is aimed to analyze the strategic positioning adopted by the inn "Burrow Owl", a tourism success and international renown, with category "Esmeralda", the highest decoration associated with the "Roadmap Charme", one of the most significant associations hosting nationwide. To this end, we conducted a review of theoretical assumptions about business strategies, focusing on two models consolidated analysis of market competitiveness, testing "SWOT" Andrews and the model of the "Five Forces" of Michel Porter, will be in situ observation and semi-structured interviews , to support the formatting of this case study. The data collected show the privileged position of the company in the market in which it operates, as well as the optimization of available resources from the opportunities of the medium, ensuring the survival of the company two decades and international awards for magazines. Valid this study was to enhance the relevance of theoretical and empirical connection between management theories and tourism market.

**Keywords:** tourism. Strategic Positioning. Theory Resources. Venture Hospitality Burrow Owl.

## 1-INTRODUÇÃO

O turismo, assim como outras áreas de estudo, possui peculiaridades e conexões com outros campos teóricos, muitos aspectos que tangem à gestão de processos relacionados ao mercado, são baseados em teorias oriundas da administração de empresas. No entanto, os avanços nas pesquisas do turismo indicam que além dos componentes administrativos tradicionais, outros valores deverão ser inseridos no processo de estudo deste fenômeno que caminha para a consolidação das suas bases teóricas. É dizer, espera-se um desenvolvimento teórico cada vez mais consolidado para o turismo devido sua magnitude frente à economia.

Autores da área, como Palomo (2000) e Denker (2004), têm o estudo do turismo como prioridade para o século XXI, devido sua fundamental importância em todo seu raio de influência social, ambiental, educativo, econômico e cultural. Convergente com a parceria existente entre as Nações Unidas (ONU) e Organização Mundial do Turismo (OMT) de apoio ao turismo como um dos agentes de desenvolvimento global.

Paradoxalmente considera-se que o turismo, apesar de sua força econômica, é uma atividade de necessidades não essenciais, igualmente se entende os indícios desse fenômeno como extremamente volátil e suscetível a crises, conforme entrevista de Norton Lenhart (vice-presidente do Conselho Empresarial da OMT, 2009), que apontou uma importante depreciação no volume de turismo, a partir das crises econômicas de 2008 e 2009.

Vale salientar o entendimento da necessidade de estudar as particularidades desse campo de estudo, ainda novo, se comparado a outras áreas consolidadas, por seus impactos diferenciados nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, além de seu difícil controle e mensuração. Para Krippendorf (2003), os impactos negativos do turismo sobrepõe os positivos, pois ainda falta uma evolução e revolução nos conhecimentos e comportamentos do turismo e suas características peculiares.

Andrade (2002) sintetiza que é muito difícil normatizar o que é o turismo ou quem é o turista, pois há uma multiplicidade de relações sociais, que nem sempre se repetem, para cada viagem. Isso faz com que o turista, desde o princípio, tenha uma denominação diferente para cada serviço prestado. Assim o turista é considerado

hóspede pelo hoteleiro, passageiro pelo transportador, forasteiros pelos policiais, freguês pelo comerciante e cliente pelos agentes de viagem.

As teorias que contemplam as peculiaridades de cada mercado bem como sua influência na interação das empresas, estão sustentadas no pensamento sistêmico desenvolvida pelo biólogo Bertalanfy. Recepcionada pela administração de empresas, essa teoria demonstra o elo entre organizações e mercado, bem como a disputa constante por sobrevivência no meio empresarial, como organismos no meio ambiente, com adaptações e evoluções diante das mudanças no universo em que vive.

Esse tipo de visão se faz pertinente no ramo do turismo, pois sugere a contemplação da unicidade do ambiente competitivo bem como os recursos mercadológicos disputado no meio. Assim, foi escolhido dois modelos teóricos que utilizam essa abordagem sistêmica e desenvolvidos na Harvard Business School, o modelo das “Cinco Forças Competitivas” de Porter e Matriz “SWOT” de Andrews.

A relevância deste trabalho se faz presente para os campos teóricos que são aplicados, em especial administração e turismo, principalmente pelo fato de ser realizada uma revisão dos pressupostos sobre estratégias empresariais para dar suporte à análise juntamente com a teoria do turismo. A associação multi-científica torna-se necessária ao considerar que alguns modelos desenvolvidos especificamente para o turismo ainda estão carentes de incremento teórico e em um período de transformação paradigmática (Panosso Neto, 2011).

Assim, o presente estudo de caso utiliza pressupostos teóricos tradicionais associados às novas abordagens teóricas desenvolvidas pelo estudo do Turismo. É analisado o caso do empreendimento hoteleiro “Toca da Coruja”, empresa de destaque no setor turístico, localizada na Praia da Pipa no município de Tibau do Sul no Estado do Rio Grande do Norte, e que servirá como exemplo para outras organizações dentro do mesmo segmento.

## **2. A QUESTÃO DA COMPETITIVIDADE TURÍSTICA**

O conceito de competitividade tem evoluído ao longo do tempo, sendo empregado atualmente para diferentes unidades de análise, tal como produto, empresa, setor industrial ou nação.

A partir de dados do Relatório de Competitividade elaborado pelo *World Economic Forum* (2010), onde destaca quatorze pilares que constituem a competitividade de um país no turismo, se observa a seguir (tabela 1), os indicadores de posicionamento internacional dos três maiores países receptores de turistas do mundo com o Brasil, possibilitando uma visão geral do posicionamento do país frente aos maiores competidores internacionais do mercado:

<b>Indicador/país</b>	<b>Brasil</b>	<b>E.U.A</b>	<b>Espanha</b>	<b>França</b>
Política regras e regulamentos	114	16	85	22
Sustentabilidade ambiental	29	105	33	9
Proteção e segurança	75	62	36	20
Saúde e higiene	73	45	29	5
Priorização de viagens e turismo	108	33	11	28
AIR Infra-Estrutura de transporte	42	2	8	6
Infra estrutura de transporte Terrestre	116	28	13	4
Infra estrutura do turismo	76	13	08	18
Infra estrutura de TIC	56	21	30	12
Preço da competitividade da indústria T&T	114	100	106	138
Recursos humanos	70	11	46	26
Afinidade por viagens & turismo	97	104	37	40
<b>Os recursos Naturais</b>	<b><u>1</u></b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>31</b>
Os recursos culturais	23	6	2	10
Soma do pontos	994	549	479	369

Tabela 1: Ranking de Competitividade dos Países

Fonte: Adaptado a partir do Relatório The Travel&Tourism Competitiveness do World Economic Forum (2010).

Segundo informações do relatório citado, o Brasil é o primeiro país do mundo em competitividade para aspectos ligados à natureza. Esse diferencial demonstra que as empresas que estão atuando nesse mercado, podem destacar-se quanto à sua oferta, exatamente por operar em uma área potencial para a atração de demanda de todo o mundo.

Ao adotar uma perspectiva mais aproximada, observar-se na tabela 2 um crescimento na competitividade ligado a oferta de turismo no Brasil nos últimos anos.

Ranking de Competitividade no Setor de Viagens e Turismo						
Países	2007		2008		2009	
	Posição	Pontuação	Posição	Pontuação	Posição	Pontuação
<b>Suíça</b>	1	5,56	1	5,63	1	5,68
<b>Áustria</b>	2	5,54	2	5,43	2	5,46
<b>Alemanha</b>	3	5,48	3	5,41	3	5,41
<b>França</b>	12	5,23	10	5,23	4	5,34
<b>Canadá</b>	7	5,31	9	5,26	5	5,32
<b>Espanha</b>	15	5,18	5	5,3	6	5,29
<b>Suécia</b>	17	5,13	8	5,27	7	5,28
<b>EUA</b>	5	5,43	7	5,28	8	5,28
<b>Austrália</b>	13	5,21	4	5,34	9	5,24
<b>Singapura</b>	8	5,31	16	5,06	10	5,24
<b>Brasil</b>	<b>59</b>	<b>4,20</b>	<b>49</b>	<b>4,29</b>	<b>45</b>	<b>4,35</b>

Tabela 2: Ranking de Competitividade no Setor de Viagens e Turismo

Fonte: Adaptado a partir do Relatório do World Economic Forum (2010).

Percebe-se que as previsões internacionais apontam uma perspectiva de crescimento econômico sustentado para a economia brasileira, formando uma tendência de alinhamento com outros países que já apresentam melhores resultados no campo do turismo, isto já pode ser percebido conforme tabela 2 que demonstra um avanço expressivo do Brasil entre 2007 e 2009 evoluindo 14 posições no ranking internacional.

Diante da capacidade competitiva internacional do Brasil no segmento “natureza”, apontada pela tabela 1 e considerando os crescentes índices de competitividade do país no setor apontada na tabela 2, entende-se que o turismo terá um contínuo crescimento no país e estará ligado, principalmente, ao seu potencial de exploração dos atrativos naturais.

Mais especificamente no Estado em que se encontra o objeto do estudo, o Rio Grande do Norte, houve um significativo crescimento da atividade turística da região a partir da década de 90, alavancado por projetos públicos e privados. Como exemplo cabe destacar o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE), um programa de crédito para o setor público (Estados e Municípios)

que foi concebido para criar condições favoráveis à expansão e qualidade da atividade turística na Região Nordeste.

Diante do crescente investimento e desenvolvimento econômico da região, o turismo começou a ser priorizado e se tornou na primeira década do século XXI o principal motor da economia estadual, estes dados são verificados de acordo com o incremento do número de chegadas regulares no estado conforme aponta o governo local na tabela 03.

Em âmbito estadual se observa um número crescente de chegadas de turistas, sendo mais movimentado pelo turismo interno regular, dados esses confirmados pela SETURN (Secretária Estadual de Turismo no RN):

Tabela 3: Chegadas nacionais e internacionais regulares e não regulares.

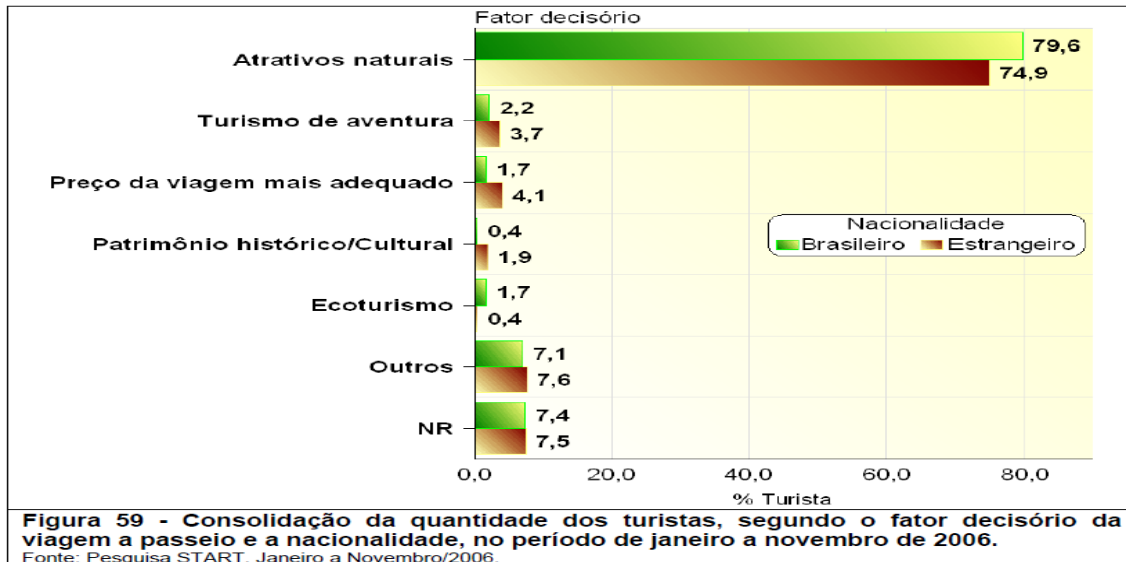
MESES	NACIONAL				INTERNACIONAL				TOTAIS			
	REGULAR		NÃO REGULAR		REGULAR		NÃO REGULAR		REGULAR		NÃO REGULAR	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
<b>JAN</b>	74.867	102.032	12.420	15.495	3.673	4.870	5.062	1.777	87.287	117.527	8.735	6.647
<b>FEV</b>	56.540	81.577	5.462	4.558	3.416	4.226	3.477	1.367	62.002	86.135	6.893	5.593
<b>MAR</b>	58.875	84.679	5.507	2.073	2.740	4.209	2.997	1.171	64.382	86.752	5.737	5.380
<b>ABR</b>	61.457	79.100	2.640	1.570	2.473	2.420	1.644	1.253	64.097	80.670	4.117	3.673
<b>MAI</b>	56.611	72.533	2.267	1.154	1.680	2.088	727	689	58.878	73.687	2.407	2.777
<b>JUN</b>	62.147	74.813	2.262	3.742	2.164	2.618	995	1.094	64.409	78.555	3.159	3.712
<b>JUL</b>	78.076	99.912	7.972	15.131	3.173	4.465	2.181	1.570	86.048	115.043	5.354	6.035
<b>AGO</b>	60.657	84.584	4.055	4.324	3.758	3.135	2.544	2.106	64.712	88.908	6.302	5.241
<b>SET</b>	64.006	96.656	4.283	2.727	2.599	2.373	958	1.219	68.289	99.383	3.557	3.592
<b>OUT</b>	79.837	98.469	3.550	4.058	3.967	4.580	923	615	83.387	102.527	4.890	5.195
<b>NOV</b>	71.881	95.386	2.512	1.579	4.237	4.246	1.031	1.053	74.393	96.965	5.268	5.299
<b>DEZ</b>	98.143	125.643	9.026	6.557	5.238	4.157	1.964	1.509	107.169	132.200	7.202	5.666
<b>TOTAL</b>	<b>823.097</b>	<b>1.095.384</b>	<b>61.956</b>	<b>62.968</b>	<b>39.118</b>	<b>43.387</b>	<b>24.503</b>	<b>15.423</b>	<b>885.053</b>	<b>1.158.352</b>	<b>63.621</b>	<b>58.810</b>

Fonte: SETURN-2011

Diante dos dados da tabela 3 e tabela 2, percebe-se um potencial para a captação de visitantes no mercado internacional, pois o país vem ganhando competitividade no turismo em nível internacional. Potencialidade essa pouco explorado em âmbito estadual, evidenciado pelo decréscimo de turistas internacionais.

Dentro dessa lacuna mercadológica, cabe destaque para a segmentação que mais atraí os turistas para esse Estado em específico, representada na figura abaixo:

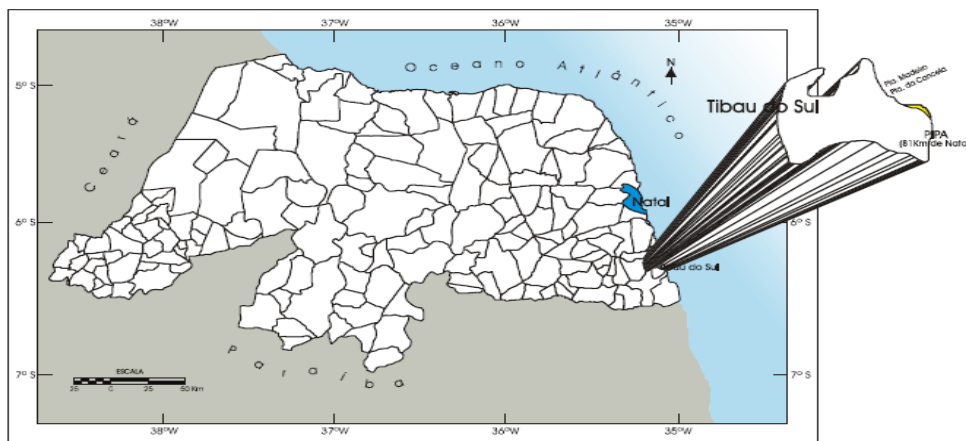
Figura 01: Fatores decisórios para a demanda local.



Através dos dados acima elencados se confirma, no caso do Rio Grande do Norte, o reconhecimento pelas suas belezas naturais, e estes como os atrativos que foram capazes de permitir um aumento expressivo no número de turistas recebidos anualmente.

Dentre as opções de lazer e de visitação no estado está uma praia localizada no município de Tibau do Sul, Praia da Pipa, conforme pode ser visualizada sua posição geográfica no mapa abaixo:

Figura 1: Localização geográfica do meio em estudo



Fonte: IDEMA, 1999.

Organização: Francisco Juscelino Santos



Essa conseguiu destaque em função de suas belezas naturais, superiores dentre tantas outras praias. Uma particularidade do lugar é receber muitos turistas atraídos, nacionais e estrangeiros, além do turismo de segunda residência.

### **3. O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E A TEORIA DOS RECURSOS**

Analisar os desdobramentos do mercado turístico e o comportamento das empresas neste ambiente é entender que estas relações são feitas de maneira sistêmica e podem ser consideradas como fatores determinantes para identificar seu sucesso ou fracasso e conseqüentemente, entender o comportamento peculiar dessas relações.

Pensamento esse que converge com a definição de estratégia utilizada por Mintzberg (1988) que define estratégia como força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente através de processos de decisões.

Para Mintzberg e Quinn (2000), atualmente a definição de estratégias passa por aspectos relacionados com competitividade, construção da ideia de missão, visão e valores organizacionais que desafiam a sobrevivência das organizações em ambientes competitivos e instáveis pós-industrialização.

Visando uma análise objetiva nas formas de interação das organizações bem sucedidas no mercado turístico, cabe definir o conceito de estratégia para o presente estudo como: O modo como os recursos serão aplicados para se atingir um diferencial competitivo em um determinado ambiente.

Para Porter (1996), a estratégia competitiva consiste em ser diferente, significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação de valor única. Segundo o mesmo autor a estratégia é uma forma de por limites, pois uma oferta não poderá servir a todos os tipos existentes de demanda, com isso, procurar encontrar ou inventar uma proposta diferenciada é o ponto central da estratégia.

Em congruência aos conceitos até aqui mencionados, Vasconcelos e Cyrino (2000), afirmam que na “Teoria do Posicionamento Estratégico” o conceito de estratégia está ligado a posicionar a organização dentro do seu ambiente, por conseqüência, do seu mercado, a fim de proporcionar a otimização dos recursos competitivos disponíveis para o alcance dos seus objetivos.

Para Kuazaqui (2000), a otimização na gestão dos recursos disponíveis passa pela escolha do mercado certo para a empresa atuar, levando em consideração os seus recursos e características, neste caso, a melhor opção sugerida pelo autor passa pela segmentação de mercado<sup>1</sup>.

Ainda segundo o mesmo autor, o primeiro passo para qualquer empreendimento é definir suas ferramentas de marketing, localização e técnicas a serem desenvolvidas no intuito de melhor abordar o seu público segmentado, o público alvo. Ao focalizar as forças da empresa em um segmento específico a organização se especializa em um ambiente de mercado específico, podendo estruturar seus recursos de forma a gerar uma vantagem competitiva diferenciada.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), o processo de expansão das firmas são caracterizados pela relação das oportunidades externas e internas das organizações. Assim, se confirma a ideia de que uma organização e sua relação com o meio é o ponto chave para garantir o sucesso ou insucesso das empresas.

Dentro da perspectiva de adoção de um posicionamento estratégico e mercadológico definidos pela empresa e, conforme foi mostrado na teoria tradicional, muito das referências de decisão estão relacionadas como os estímulos e necessidades advindas do ambiente externo. É nesse ponto em que surge uma nova perspectiva de análise baseada na proposta levantada pela teoria dos recursos.

De acordo com Noriler e Andrade (2006), tradicionalmente a estratégia tem sido focada basicamente no cliente, sendo a missão da empresa definida em termos de atendimento às suas necessidades de forma quase que plena.

Ao Desenhar uma linha de pensamento divergente a esta corrente Grant (1999), comenta que “em muitos casos, isso levou empresas a adotarem estratégias que foram além do limite de seus recursos”. É nessa perspectiva de reflexão quanto ao não exaurimento das capacidades e dos recursos organizacionais disponíveis que passa-se a buscar uma proposta equilibrada onde o “posicionar-se” significa dar uma “SIM” a uma parcela de clientes e um “NÃO” a outra a fim de que possa-se construir uma “posição mercadológica” capaz de atender com plenitude à “parcela” de clientes inerentes ao

---

<sup>1</sup> Kuazaqui(2000), define segmentação como a técnica estratégica utilizada para direcionar da melhor maneira possível os recursos da empresas e melhor atender aos respectivos mercados. Conceitua-se como o agrupamento de consumidores por meio de suas afinidades. Pressupõe-se que todos os consumidores são diferentes, embora todos possam ser agrupados segundo pontos em comum ou de convergência.

posicionamento definido com a máxima qualidade possível e mantendo a competitividade organizacional.

Maroto (2004), destaca a importância da metodologia das cinco forças de Porter para colaborar com a análise externa do mercado, porém destaca que a estratégia evoluiu ao longo dos anos de maneira a buscar um diferencial único diante da perspectiva de que mesmo com análises e conclusões semelhantes sobre o mercado feita por empresas competidoras, ainda assim havia diferenças significativas entre elas. É nesse ponto em que cresce de importância o enfoque interno no sentido de fundamentar a criação de vantagens competitivas através dos diferenciais disponíveis nos seus recursos internos.

O presente artigo busca analisar um dos principais empreendimentos da hotelaria no estado do Rio Grande do Norte, a pousada “Toca da Coruja”. Em função do desempenho mercadológico apresentado pelo empreendimento, faz-se necessário a utilização de modelos teóricos capazes de abarcar toda a complexidade envolvida na atividade comercial apresentada pelo empreendimento. Em especial dentre as ações a serem analisadas está a capacidade de atrair a atenção e o reconhecimento do público internacional o que reforça a necessidade de fundamentos teóricos consistentes e consolidados.

O modelo das cinco forças de Michael Porter (2004), segundo o próprio autor, foi desenvolvido no ambiente industrial e utilizou como elemento do seu desenvolvimento a análise SWOT contemplando os pontos internos fortes e fracos e as relações como o meio que proporcionassem ameaças e oportunidades à organização o que demonstra a sinergia entre os dois modelos escolhidos.

Assim, o modelo das cinco forças contempla, no entendimento do referido autor, o conjunto de interferências que determina o potencial de lucro final da indústria que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Para ele nem todas as empresas apresentam o mesmo potencial, isso a depender das variações entre as influências da variação de incidência das forças sobre a organização.

É exatamente nesse ponto que este artigo identifica a capacidade deste modelo em analisar a empresa em questão, visto que outras organizações também expostas ao mesmo ambiente não apresentam o mesmo destaque em seu segmento, nem

apresentam a mesma capacidade geração de receita operacional sob a perspectiva produto tipo *Premium* o que determina um posicionamento mercadológico definido.

As cinco forças são apresentadas a seguir e serão discutidas mais a frente junto com a análise do caso: Rivalidade entre as empresas existentes; Ameaças de novos entrantes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos clientes; Ameaças de produtos substitutos.

O segundo modelo utilizado para ilustrar este estudo é a análise SWOT, lançado pela *Harvard Business School*, é amplamente reconhecido pela teoria administrativa. Derivada da língua inglesa resume as primeiras letras das palavras Pontos fortes (Strengths), Pontos fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats). Para Lobato *et. Al.* (2005), o modelo de matriz SWOT supõe alguns dos conceitos básicos da administração de empresas que consiste em uma tabela que lista os principais fatores negativos (Fraquezas e Ameaças) e positivos (Fortalezas e Oportunidades). A partir dos fatores externos (Ameaças e Oportunidades) e internos (Fraquezas e Fortalezas).

Ao listar os principais fatores que influenciam uma organização, sejam fatores derivados do meio (internos) ou derivados da própria estrutura da empresa (internos), surge a oportunidade de inter-relacionar esses fatores através de uma “matriz de impacto”, onde se avalia o impacto dos fatores a partir da relação entre os mesmos.

Assim, a partir da teoria das “Cinco Forças” foram elencados os principais pontos fortes e fracos, internos e externos da organização em estudo, bem como a construção de uma matriz que ilustre o posicionamento da empresa e questão, possibilitando uma validação desses modelos para o campo empresarial no turismo.

#### **4. O EMPREENDIMENTO HOTELEIRO “TOCA DA CORUJA”**

No início da década de 90, o atual proprietário do empreendimento *Toca da Coruja*, visualizou o desenvolvimento turístico daquela região, que apesar de ainda prematura e carente de infraestrutura, possuía um potencial turístico ainda para ser explorado. Outro ponto em destaque era a preocupação de preservação daquela área,

reconhecimento esse presente na consciência do empresário por sua formação em agronomia e vivenciada em um estado que presenciou um desenvolvimento econômico sem preocupação ambiental, São Paulo. Assim, aliando a perspectiva econômica e a manutenção da fauna e flora regional, ele se mudou com toda a família e investiu em um terreno com três pequenas cabanas, que serviam de unidades habitacionais, principalmente a surfistas e amigos da natureza em geral e que queriam aproveitar as belezas nativas.

Desta maneira, surgiu a empresa “Toca da Coruja” em 1991, o empreendimento recebeu esse nome pelas corujas que ali vivem e se tornaram um referencial. A coruja é apenas uma das diversas espécies de animais que se refugiaram no local, devido sua dimensão, 25.000m<sup>2</sup> de área verde, e pela constante exploração econômica da vizinhança, dizimou uma parte considerável do habitat das espécies terrestres nativas.

Ideologia essa consoante com Ruschmann (2000), uma das teóricas do setor de turismo com importantes projetos desenvolvidos na área, como o Plano de Regionalização do Turismo. A autora ressalta que a preservação do ambiente contribui como um aspecto positivo na atratividade mercadológica e com a preservação da identidade local.

O empreendimento oferece como atrativos, jardim tropical, 02 piscinas ionizadas, sendo uma com raia semiolímpica (25 metros) para natação e hidromassagem, bar/restaurante na piscina, sauna a vapor, sala de musculação, sala de leitura e jogos com acesso a internet, loja de artesanatos feitos em tear manual e estacionamento próprio, além de outros atributos e itens de infraestrutura.

Devido à baixa capacidade de ocupação com o objetivo de sustentar a preservação local, o hotel possui um elevado grau de serviço e cobra uma tarifa acima da média do mercado. Possui uma média de três funcionários por apartamento, e toda uma estrutura montada para fornecer uma experiência que simula o ambiente da mata nativa local. Política essa também evidenciada por Ruschmann (2000), partindo do pressuposto que para um menor grau de carga em determinado destino se faz necessário elevados preços, viabilizando economicamente o empreendimento e garantindo a preservação do local.

A Pousada participa da Associação “Roteiros de Charme”, que reúne hotéis e pousadas que são selecionados por oferecerem serviços e instalações especializados para o luxo e por assumirem o compromisso de preservar o meio ambiente, ou seja, servir bem com o máximo de atenção para satisfazer às necessidades dos hóspedes, sem que isso comprometa o futuro das próximas gerações. Dentro dessa associação o proprietário assume atualmente o cargo de vice-presidente, e a pousada a condecoração “Esmeralda” o mais alto nível dentre as classificações existentes na associação.

O sucesso desse empreendimento pode ser considerado a partir do seu contínuo crescimento ao longo dos anos, com diferentes tipos de chalés que hoje totalizam 30 unidades habitacionais, sua filiação a grandes agências internacionais como *Condé Nast Johansens*<sup>2</sup> e uma recente matéria publicada no jornal *O Globo* indicando a lista dos 19 hotéis mais autênticos do País e que apontam o empreendimento Toca da Coruja, objeto deste estudo, como referência em sustentabilidade na região Nordeste do Brasil. (INFOGLOBO, 2011)

Conforme já apresentado no início, saber posicionar a empresa dentro do seu mercado pode ser um fator decisivo para o sucesso do negócio. É nesta perspectiva que podemos analisar o caso da “Toca da Coruja”.

Ao iniciar o empreendimento, o proprietário da pousada vislumbrou através da sua experiência e percepção de mercado um nicho interessante para se posicionar dentro da oferta turística disponível na Praia da Pipa: um empreendimento ligado à oferta da vivência do visitante junto à natureza. Assim como o próprio dono do negócio que veio à Pipa em busca de sossego e maior contato com a natureza, muitos outros visitantes nacionais e internacionais vinham também encontrar os mesmos atrativos, baseados em um tipo de retiro das suas atividades urbanas e a construção da experiência de viver um ambiente com aspectos fortemente ligados à natureza.

Pelo fato da Praia da Pipa ser um distrito de um pequeno município no interior do Estado do Rio Grande do Norte, a *Toca da Coruja* pode instalar-se em um mercado bastante segmentado e exclusivo para o tipo de produto que desejava ofertar.

---

<sup>2</sup> *Condé Nast Johansens é uma agência internacional especializada em hotéis de luxo em todo o mundo*

Devido à especialização e falta de concorrentes no mesmo segmento, pode-se constatar que o empreendimento optou por trabalhar na perspectiva do marketing de nicho<sup>3</sup>.

O segmento-alvo de trabalho da empresa analisada, o ecoturismo ou o turismo ligado à natureza, oferece aos seus clientes serviços distintos, exclusivos e ligados a um recurso esgotável e finito que é a natureza. Neste sentido Ruschmann (2000) afirma que, o turismo moderno é um grande consumidor de natureza e que o ecoturismo é um dos nichos mais significativos diante dessa necessidade.

Em turismo, enxergar a economia de experiência como vantagem competitiva significa a criação de modelos de serviços que atraem os turistas pelo valor agregado da experiência única.

## 5. METODOLOGIA

A fim de apresentar um estudo atualizado, apoiou-se na metodologia de pesquisa de estudos de caso de organizações sociais segundo o que descreve Yacuzzi (2005), que recomenda métodos objetivos de busca e análise de evidências possibilitando chegar a teorias confiáveis com uma posição perto do realismo, além de priorizar o foco e o refinamento teórico para o setor com novas abordagens investigativas, as quais consideram esse um estudo de caso como instrumental.

Para realização desse estudo, foi selecionada uma empresa do mercado de turismo, mais especificamente uma empresa hoteleira, que está no mercado a 20 anos, com constantes crescimentos e expansões, retorno econômico e reconhecimento em âmbito nacional ao participar de uma notória associações de hospedagem do país, Roteiros de Charme, com condecoração esmeralda (a mais alta), bem como seu reconhecimento internacional através de revistas e agencias internacionais de renome.

Sabendo que o presente estudo tem como foco analisar, descrever e explicar determinada organização, baseados em Gil (1994), as tipologias de metodologia que

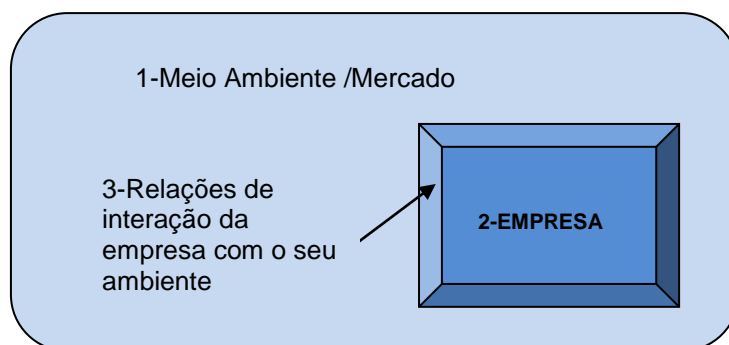
---

<sup>3</sup> De acordo com Kotler (2005), *Nicho* pode ser entendido como uma parte muito especializada de um segmento de mercado, o perfil do público atendido busca um tipo de produto ou serviço muito distinto e carente de necessidades especiais. Ainda segundo o autor, as empresas que praticam o marketing de nicho atendem tão bem às necessidades dos seus clientes que estes aceitam pagar um preço Premium pelo serviço recebido, além de a alta especialização minimizar o número de concorrentes presentes naquele perfil de mercado.

caracterizam esse trabalho são descritivos e explicativos com um enfoque qualitativo. A partir de entrevistas informais com o gerente geral, fundador e proprietário do estabelecimento em estudo e consultoria de um dos autores no empreendimento em análise pelo período de três meses, possibilitando uma base de dados que fornecesse proposições teóricas validas para o presente estudo.

Assim, para uma aplicação das teorias supracitadas com o caso proposto, cabe identificar primeiramente o ambiente onde se encontra o objeto da pesquisa, seguido de uma análise da organização em si e, por fim, identificar as relações de troca da empresa com o seu ambiente. Proposta essa representada pela figura 3:

Figura 3: Relação empresa-mercado



Fonte: Elaboração própria, 2011.

Após a análise deste conjunto, desenvolve-se o posicionamento estratégico da organização, bem como as proposições teóricas confiáveis que expliquem o sucesso do caso estudado e que se ramifica para múltiplos estudos no setor, ao possibilitar uma articulação das teorias sedimentadas na administração aplicadas ao setor de turismo.



A contextualização do ambiente no qual o empreendimento objeto de estudo está inserido é necessária para facilitar a compreensão do estudo de caso, pois a “Toca da Coruja” escolheu um posicionamento de mercado específico e particular que somente após conhecer o seu meio envolvente será possível entender as justificativas que levaram o seu proprietário a tal posicionamento.

Na tentativa de uma abordagem metodológica estruturada na teoria administrativa atual, dirigida para a verificação empírica de um caso no mercado de turismo, se faz necessário a utilização de abordagens que ressaltem a relação entre o meio e a organização como fator determinante de sobrevivência. Para isso adotou-se o confronto entre duas metodologias de análise estratégicas e por conseguinte a aplicação de duas teorias, no caso, a do posicionamento estratégico com a aplicação *das Cinco Forças de Porter* e a teoria dos recursos com a aplicação da *Matriz SWOT*.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 Análise através da teoria das “Cinco Forças”**

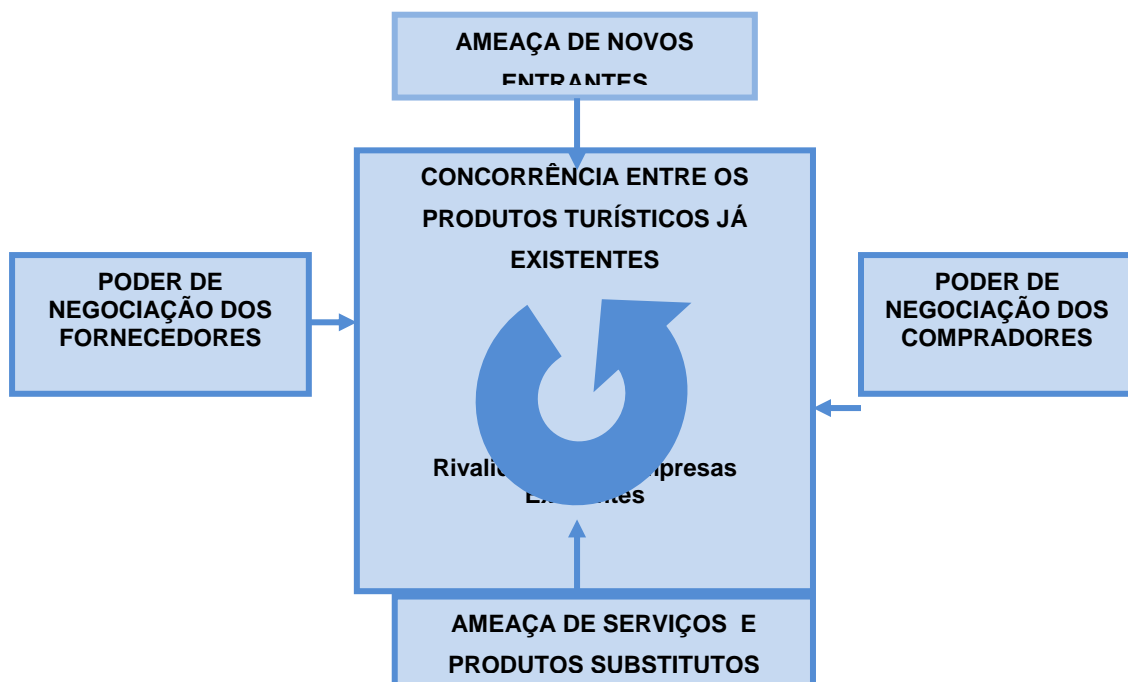
Estrategicamente e pioneiramente posicionada no mercado, a empresa em análise conseguiu aproveitar o crescente desenvolvimento da economia brasileira e do turismo, dentro do cenário mundial, além de escolher para si um segmento especializado, capaz de cobrar mais pelos serviços prestados e principalmente pelo fato de posicionar-se no tipo de proposta que pode mais agregar valor dentro do potencial turístico internacional brasileiro, as atividades ligadas à natureza e sustentabilidade.

Pode-se afirmar que a decisão tomada pelo proprietário da pousada em 1991, estava diretamente ligada aos temas mundiais ligados à ecologia, tanto que no ano seguinte foi realizado no Rio de Janeiro o evento promovido pela Organização Mundial das Nações Unidas – ONU chamado de “ECO92 ou Cimeira da terra”, este evento iniciou oficialmente a assinatura de tratados e acordos que repercutem até os dias de hoje e que baseados em necessidades crescentes de planejamento do consumo dos recursos naturais, muito motivaram a pequena empresa da época a se especializar neste tipo de mercado.

De acordo com Porter (2004), a intensidade da concorrência em um mercado não é uma questão de coincidência ou de má sorte, trata-se em sua estrutura basicamente de economia e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. Este tipo de pressuposto pode ser verificado no desempenho da pousada dentro do seu mercado que ao detectar uma tendência que demonstrava-se promissora ,refletiria em todas as economias do mundo a nova necessidade, visto a proposta de manutenção e preservação ambiental diante do desenvolvimento das economias tornava-se cada vez mais presente, assim a “Toca da Coruja” soube posicionar-se e planejar a sua atuação, escolhendo seu mercado, o perfil do seu produto e do seu cliente.

Nesse sentido inicia-se a análise a partir das relações de forças proposta por Porter, que indica alguns dos fatores determinantes para a dinâmica da organização, segundo figura abaixo:

Figura 4: Modelo das cinco forças



Fonte: Porter (2011)

- **Entrantes em potencial:** Em relação ao empreendimento, a entrada de novos entrantes que sejam capazes de oferecer tal perfil de serviços naquela região fica

limitado pelo fato da infraestrutura ser escassa e a própria geografia ser desfavorável à oferta de um posicionamento geográfico semelhante;

- **Poder de negociação dos Fornecedores:** A ótica abordada neste tópico está relacionada com os fornecedores de subsídios básicos para a manutenção da oferta do tipo da prestação de serviço quanto à manutenção do ecossistema e limpeza do lugar quanto aos produtos alimentícios.

Aqui a pousada busca apresentar como característica a oferta de produtos regionais trabalhados com o seu tipo de gastronomia sendo esta a base da sua cadeia de oferta, além utilizar-se de produtos de consumo de limpeza adquiridos com fornecedores da região que possam ser substituídos sem dificuldades pelo fato de ofertarem “commodities”, buscando também controlar seu estoque de produtos especializados de acordo com o consumo, dando atenção especial aos fornecedores de produtos específicos de forma a tornar-se também parceiro preferencial de negociação.

- **O poder de negociação dos Consumidores:** Pelo tipo de oferta especial apresentada pela pousada, o perfil de clientes atendido está em um seguimento superior da renda social e pouco sensível a preços. Esse perfil de cliente busca exclusividade, bem estar e especial contato com a natureza. Nesse nicho de mercado e devido a esta diferenciação, é factível a cobrança de preços tipo *premium*, afim de garantir o padrão de qualidade dos serviços com a sua devida manutenção e a garantia da exclusividade do acesso ao local. Embora elevado para a média das diárias do lugar, o preço cobrado é coerente com a prestação do serviço ofertado. Os valores das diárias estão acima dos R\$500,00 e podem variar de acordo com o tipo da acomodação.

Em função do perfil de clientes selecionados e do tipo de oferta proposta pela pousada, percebe-se nitidamente que o principal fator negociado pelos clientes que poderia ser o preço é fator pouco importante do negócio já que a Pousada não trabalha voltada para o lugar e que pelas referências que tem diante dos seus certificados de

qualidade a captação sai da esfera restrita do município e aumenta suas oportunidades de negócios por apresentar-se ao mundo.

- **Ameaça de novos entrantes:** A presença de concorrentes competindo em um mesmo mercado é fato comum e corriqueiro ao capitalismo, nesse sentido cabe ao competidor defender sua posição mercadológica a partir das perspectivas do seu posicionamento e da otimização dos recursos disponíveis assim, a pousada optou por apresentar um produto diferenciado, com características próprias de difícil cópia e agrega a isso escolha de um local alvo do turismo internacional, munindo-se de selos e certificados que se coloca em um caráter de exclusividade que não é capaz de impedir o interesse de outros empresários quanto à instalação de um ambiente semelhante, porém é capaz de emitir um claro sinal de integração ao seu mercado capaz oferecer resistência à sua divisão.
- **Rivalidade entre empresas existentes:** Conforme já foi explicado nas análises anteriores, o “produto turístico” ofertado pela “Toca da Coruja” segue uma linha de produtos *premium* com perfil de serviço voltados à exclusividade e pouco reage ao fator custo diante disso, pode-se deduzir que esse tipo de cliente não é a maioria e que haverá a necessidade específica de posicionamento no seu mercado.

Pipa é uma localidade turística reconhecida nacional e internacionalmente e por isso há uma presença muito marcante de turistas durante todo o ano, em especial no verão, sendo que o empreendimento estudado além do sol e mar têm a própria natureza como atrativo perene. Assim, outro fator importante é que apesar de existirem concorrentes com propostas parecidas, a pousada analisada consegue manter-se como um local diferenciado tanto pela sua utilização no verão quanto no inverno.

Interessante destacar que a proposta de mercado com atrativos diferenciados da organização em estudo está em tal dimensão destacada que outros estabelecimentos e até a própria localidade posicionam-se em órbita à pousada beneficiando-se do poder de atração de um público diferenciado.

A partir das descrições dos pontos de análise proposto por Porter em sua teoria das “Cinco Forças”, se inicia o processo de identificação e avaliação dos fatores determinantes externos e internos, positivos e negativos para a organização no mercado atuante.

## 6.2 Análise a partir da Matriz SWOT

Para um desenho gráfico do posicionamento do objeto em estudo, foram considerados os pontos elencados até o momento pelo estudo e sistematizado em pontos conforme a SWOT, possibilitando um resumo das principais características do caso analisado bem como seu posicionamento estratégico:

### Quadro 3 : Principais fatores externos

Fator	Descrição
Positivo	
1) Forte tendência de busca do turismo de natureza.	A partir das tabelas 2 e 3 se evidenciou um cenário potencial para o desenvolvimento de empreendimentos que investem no segmento “Natureza”, o caso da pousa da “Toca da Coruja”.
2) Aumento da visibilidade do Brasil, alavancado por grandes eventos, como 2014 e Olimpíadas 2016.	Grandes eventos que estão para acontecer no Brasil como a Copa 2014 e a olimpíada 2016 são fatores que podem dinamizar o turismo nacional.
3) Fortalecimento da economia interna.	O aquecimento da economia nacional pode beneficiar a pousada como um todo, não só através do aumento dos turistas nacionais, como uma maior infra estrutura do país para receber estrangeiros.
4) Contínua vantagem competitiva nos recursos naturais e culturais.	A partir da tabela 1 se observa que os aspectos ligados a natureza e cultura são valores que destacam o mercado nacional, atrativos esses que formam os principais recursos da região em estudo (a praia da Pipa). Salientando uma vez mais, o correto posicionamento de segmentação adotado pelo empreendimento em estudo, tanto em nível regional, nacional e internacional.
5) Poucos competidores na região.	Ainda não há fortes concorrentes na região, hoje existe apenas uma pousada que compete com tarifas e serviços de alto luxo para a localidade (Pousada Sombra e Água fresca), mas mesmo essa possui valores e experiências distintas da empresa em questão, pois uma trabalha com apelo ao Sol e Mar. Diferente da Toca da Coruja que prefere o segmento de preservação da natureza e do exótico.
Negativos	
1) A possibilidade de chegar na região fortes competidores.	Vale salientar que ainda não chegou fortes competidores nesse mercado, mas devido ao reconhecido sucesso do estabelecimento em questão existe a possibilidade de chegar fortes investidores da área afim de fornecer os mesmos recursos e se tornar forte competidor.
2) A possibilidade de Insucesso dos eventos internacionais, 2014 e 2016.	Até o momento se presenciou problemas do país em montar uma infraestrutura para os megaeventos vindouros, especialmente a Copa 2014, com atraso nas obras e falta de investimento em setores base, podendo trazer uma imagem

	negativa do destino internacionalmente.
3) Semelhança do produto ofertado por concorrentes out put, tanto nacional (nordeste), como internacional (caribe).	Apesar de na região não haverem competidores que disputam com produtos semelhantes, em alguns estados próximos existem competidores fortes, como a Pousada Zé Maria, em Fernando de Noronha. Cabe ainda destacar destinos internacionais como a costa rica que possuem segmentação de mercado semelhante.
4) Contínuos problemas nacionais com os regulamentos e políticas nacionais.	O Brasil conforme tabela 1, possui graves problemas no bloco denominado <i>Regulatory framework</i> , que consiste em fatores relacionados com as políticas regulatórias nacionais e que, reconhecidamente, atrapalham o turismo nacional.
5) Contínuos problemas nacionais com o Ambiente de negócios.	A infraestrutura do Brasil também recebeu baixos índices no relatório da WTT presente na tabela 1, fator esse que se reflete diretamente no local pelo difícil acesso a região e pouco planejamento e dados oficiais da localidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

**Tabela 4 : Principais fatores internos**

Fator	Descrição
Positivo	
1) Forte segmentação de mercado através do turismo de natureza.	O empreendimento em questão firmou sua posição de segmentação estratégica e optou pelo nicho de mercado do turismo de natureza, focado em serviços personalizados com valores além de uma simples hospedagem, uma experiência diferenciada. O cliente que gosta desse tipo de turismo costuma sair muito impressionado e satisfeito com o estabelecimento.
2) Pioneirismo da empresa na localidade.	Com um pioneirismo bem aproveitado, a pousada em estudo pode fidelizar uma clientela através de contatos com grandes operadoras internacionais e consolidação da marca como um todo.
3) Possui atratividades exóticas e bem tematizadas.	Conforme tendência de valorização dos produtos no mercado, a pousada fornece um valor agregado ao cliente a experiência através de um ambiente tematizado, que vai muito além da típica experiência do turismo de Sol e Mar.
4) Estrutura organizada conforme os preceitos teóricos atuais para o turismo sustentável.	A pousada faz um controle da quantidade de demanda em prol da proteção do meio e compensação através das altas tarifas, ou seja, substitui a quantidade por qualidade na exclusividade.
5) Mão de obra é barata.	Vale salientar que a mão de obra, geralmente, é a maior despesa dentro das empresas de serviço. Ainda mais no presente estudo de caso onde existe uma média de 3 funcionários por unidade habitacional para um serviços de alta exclusividade. Esse gasto é minimizado pela mão de obra barata.
Negativos	
1) Possui o problema da estrutura sistêmica atual do turismo de natureza.	Apesar de gerar resultados positivos nos aspectos ambientais e econômicos, ainda possui prejuízos sociais.
2) Mão de obra pouco especializada para o tipo de mercado atendido.	O nível de educação e treinamento dos funcionários é baixíssima, não só decorrente da baixa remuneração, mas principalmente da falta de mão de obra especializada na localidade.
3) Não há acesso para pessoas com incapacidades.	Cadeirantes, cegos e surdos ficam com acesso restrito ao local devido ser um ambiente exótico e de pouca acessibilidade. Mesmo as unidades habitacionais e os funcionários não estão preparados para receber esse tipo de turista.

4) Apesar de ser uma localidade praiana, a pousada não está a beira mar	O principal atrativo da pousada é a natureza preservada e a mata atlântica, mas muitos hospedes querem ir a praia, pois um dos atrativos locais é a praia. Para tentar contrapor essa debilidade foi adquirida uma barraca de praia que os hospedes podem utilizar e ter acesso através do carro da empresa, em uma praia distante e pouco habitada (dando continuidade ao tema do exótico e exclusividade).
5) Excesso de Segmentação.	A pousada opta por uma segmentação de mercado radical, ao proibir crianças menores de 12 anos de entrar na pousada, ter inadequada estrutura para idosos com pequenas incapacidades e lugar muito exótico (por estar dentro de uma mata nativa preservada é comum os inconvenientes dessas regiões, principalmente ligados a insetos).

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Tendo identificado os principais fatores que influenciam no presente estudo de caso surgiu a seguinte tabela SWOT:

Tabela 5: Tabela SWOT do caso em estudo

	<b>Debilidades</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1	Possui o problema da estrutura sistêmica atual do turismo de natureza.	A possibilidade de chegar na região fortes competidores.	Forte segmentação de mercado através do turismo de natureza.	Forte tendência de busca do turismo de natureza.
2	Mão de obra pouco especializada para o tipo de mercado atendido.	A possibilidade de Insucesso dos eventos internacionais, 2014 e 2016.	Pioneirismo da empresa na localidade.	Aumento da visibilidade do Brasil, alavancado por grandes eventos, como 2014 e Olimpíadas 2016.
3	Não há acesso para pessoas com incapacidades.	Semelhança do produto ofertado por concorrentes out put, tanto nacional (nordeste), como internacional (caribe).	Possui atrações exóticas e bem tematizadas.	Fortalecimento da economia interna.
4	Apesar de ser uma localidade praiana, a pousada não está a beira mar	Contínuos problemas nacionais com <i>as políticas e regulamentos</i> nacionais.	Estrutura organizada conforme os preceitos teóricos atuais para o turismo sustentável.	Contínua vantagem competitiva dos recursos naturais e culturais.
5	Excesso de Segmentação.	Contínuos problemas nacionais com a infraestrutura de negócios.	Mão de obra é barata.	Poucos competidores na região.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Com o objetivo de mensurar a relação entre os fatores externos e internos, cabe a elaboração de uma “matriz” de impacto, que fará a intersecção dos pontos sistematizados na tabela 5 com valores que representam a relação entre os fatores nos distintos eixos:

Diagrama 3: Matriz de Impacto

					<b>F</b>							
	3	0	3	0	0	<b>5</b>	4	2	2	0	1	
	0	3	5	3	4	<b>4</b>	3	1	4	1	2	
	5	5	4	4	4	<b>3</b>	2	0	2	1	2	
	4	3	4	4	4	<b>2</b>	0	2	4	3	2	
	0	5	4	4	5	<b>1</b>	0	4	4	3	2	
<b>O</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	2	2	2	0	3	<b>1</b>	3	1	0	3	3	
	0	0	2	2	0	<b>2</b>	4	0	3	2	1	
	0	0	0	1	1	<b>3</b>	4	0	4	0	2	
	2	0	0	0	3	<b>4</b>	3	0	4	0	1	
	4	3	1	3	4	<b>5</b>	2	1	2	1	1	
						<b>D</b>						
<b>LEGENDA DA MATRIZ DAFO DE IMPACTO</b>												
<b>COR</b>												
<b>SIGNIFICADO</b>	F – Fortalezas		O – Oportunidades		A – Ameaças		D – Fraquezas		Numeração da característica correspondente, conforme Tabela DAFO.		0 – Impacto tecnicamente nulo 1- Muito baixo impacto 2- Baixo impacto 3- Moderado impacto 4- Alto impacto 5- Muito Alto impacto	

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

A partir do Diagrama apresentado acima, é possível mensurar a relação existentes entre a empresa e o meio, possibilitando através da media de seus quadrantes os resultados abaixo:

Tabela 6: Resultado obtidos com a Matriz de Impacto

Resultados obtidos com as medias dos valores de intersecções apresentados na tabela

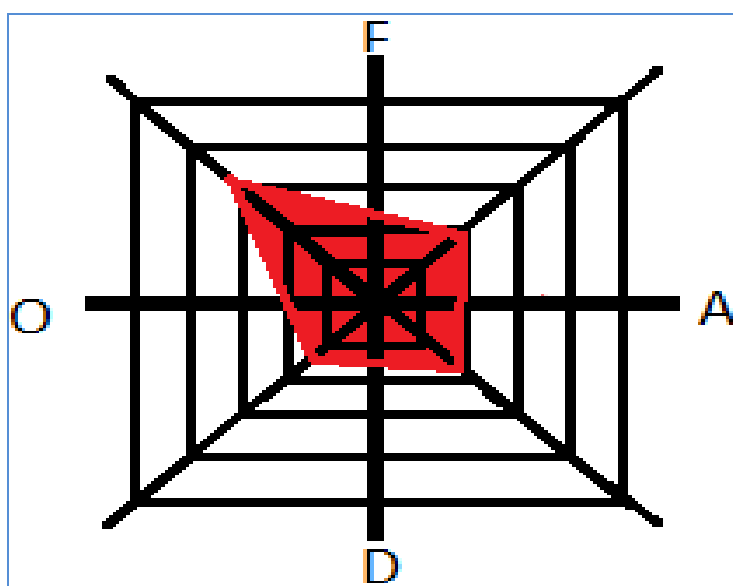


matriz	
Composição dos quadrantes	Resultado final da media de resultados
F∩O	3,2
D∩O	1,4
A∩D	1,8
F∩A	2,0

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Esses valores representam a média dos valores encontrados em cada quadrante, apontando o grau de relação existente entre os fatores de maior impacto na relação meio ambiente e empresa. Esses valores nos possibilitam a formulação de um gráfico que nos aponta o posicionamento da empresa no mercado:

Gráfico 3: Posicionamento da organização no meio



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Nesse gráfico se observa o quadrante de relação entre as oportunidades e fortalezas como o mais expressivo apontando um bom aproveitamento das oportunidades do mercado com o posicionamento estratégico da empresa.

Outro ponto em destaque é a pouca relação entre as oportunidades e ameaças, reforçando a característica do empreendimento em utilizar positivamente as oportunidades existentes no meio.

Assim esse gráfico aponta um empreendimento bem adaptado ao meio, que soube aproveitar as oportunidades, minimizando as possíveis ameaças, que se tornaram irrelevantes mediante ao alto nível de relação entre as oportunidades e fortalezas.

Sendo o posicionamento estratégico, estudado no campo empresarial, como fator essencial para o sucesso nos múltiplos mercados econômicos e, no turismo, a experiência oferecida pelas organizações aos clientes como determinantes para mensurar sua vantagem de valor, entende-se que para o presente estudo de caso a experiência oferecida para o turista determinou posicionamento estratégico de sucesso utilizado no meio estudado.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar a análise do empreendimento diante do seu mercado, seus concorrentes, seus diferenciais internos de competição, pode-se determinar que o empreendimento *Toca da Coruja* conseguiu seu “lugar no mercado”, posicionando-se com bastante antecedência na oferta de um produto *premium*, caracterizado por atributos físicos únicos e com uma prestação de serviço coerente com a sua missão de empresa.

A relação entre antecipação e definição correta do produto garantiu o equilíbrio necessário para a catalisação positiva dos seus principais pontos fortes em favor das oportunidades que o mercado estava oferecendo, conforme foi visualizado na Matriz de impacto. Isso garantiu proteção para as suas áreas Débeis e ofertando possibilidade de minimização da ação da concorrência. A antecipação na implantação do empreendimento garantiu boa localização geográfica próxima à praia e recursos naturais necessários para a implantação da proposta o que de acordo com a figura não podem mais ser acessados pelos concorrentes devido à urbanização do seu entorno. Nessa linha, pode-se dizer que o número de outras pousadas que orbitam o empreendimento analisado sem no entanto, comprometer o equilíbrio do mercado baseado na formatação causada pela toca da coruja.

Por fim, cabe afirmar que atualmente a pousada possui os recursos naturais necessários para a manutenção da sua proposta, possui coerência entre a ideia inicial e a oferta, ela realmente entrega o que propõe e está diretamente ligada à maior vertente

potencial para o mercado de turismo mundial, que é a natureza. O entendimento final está em que a empresa adote políticas de sucessão que isso levaria a garantir a sua permanência no mercado na ausência do seu proprietário, que hoje é quem garante toda a atividade estratégica e mercadológica da organização.

Assim o presente estudo contribui na sedimentação das análises administrativas no mercado do turismo, abrindo novas perspectivas através de outros estudos semelhantes que possam formar uma um entendimento cada vez mais amplo dessa tipologia crescente do mercado mundial e nacional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo Fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANT, Robert M. **Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones**. Madrid: Civitas, 1996.

INFOGLOBO (2011): <http://oglobo.globo.com/viagem/mat/2011/03/16/de-norte-sul-do-pais-national-geographic-lista-os-19-hoteis-mais-autenticos-do-brasil-924022739.asp#ixzz1PCsaZBjy>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson. 2010.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. 3.ed. São Paulo: Aleph, 2003.

KUAZAQUI, Edimir. **Marketing Turístico e de Hospetalidade: Fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil**. São Paulo: Makron. 2000.

David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. Série empresarial 6.ed. São Paulo 2005.

MAROTO, Juan Carrión. **Teoría de recursos y capacidades**. Disponível em : <http://www.um.es/cugio/conocimiento/conceptos.htm> Acesso em: 31 de abr. 2004.

MINTZBERG, Henry **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Documento Referencial do Turismo no Brasil 2011-2014. Brasília, MTur, 2011.
- NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no CRIEM – Centro de Referência em incubação e empreendedorismo de Blumenau : a opinião das empresas incubadas. *Gestão & Regionalidade* - No.64 - mai-ago/2006
- Organização Mundial do Turismo. <http://unwto.org/en/press-release/2011-04-07/un-comes-together-promote-tourism-development>. Extraído día 26/04/11
- PALOMO (2000). Manuel Figuerola, Introducción al estudio económico del turismo, primera edición, civitas : Barcelona.
- PANOSSO NETTO, **Filosofia do turismo: Teoria e Epistemologia**. 2.ed. São Paulo: Aleph. 2011
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. São Paulo: Campus 2004
- RUSCHMANN, Doris van de Menne. **Marketing turístico: Um enfoque promocional**. 4.ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2000.
- VASCONCELOS, Flávio C. ; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas nº4 V. 40. , 2000
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Travel and Tourism Competitiveness Report (TTCR)**. Genebra/ Suíça, 2011.
- YACUZZI. E.. **El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales y validación**. Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2005.