



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS**

REGINA CLAUDIA BARBOSA FIDELES DUTRA

**VANTAGEM COMPETITIVA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA OS MEIOS DE
HOSPEDAGEM DE FORTALEZA: DESAFIOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO
EFICIENTE**

FORTALEZA – CEARÁ

2016

REGINA CLAUDIA BARBOSA FIDELES DUTRA

VANTAGEM COMPETITIVA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA OS MEIOS DE
HOSPEDAGEM DE FORTALEZA: DESAFIOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO
EFICIENTE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Ciências e Tecnologia e Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Rodriguez Carvalho Pinheiro.

FORTALEZA – CEARÁ

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Dutra, Regina Cláudia Barbosa Fideles.

Vantagem competitiva do comércio eletrônico para os meios de hospedagem de Fortaleza: desafios de uma administração eficiente [recurso eletrônico] / Regina Cláudia Barbosa Fideles Dutra. - 2016.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 109 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos, Fortaleza, 2016.

Área de concentração: Gestão de Negócios Turísticos.
Orientação: Prof. Dr. Daniel Rodriguez Carvalho Pinheiro.

1. Vantagem Competitiva. 2. Comércio Eletrônico.
3. Meios de Hospedagem. 4. Inovação. 5. Estratégia.
I. Título.

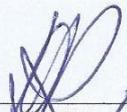
REGINA CLAUDIA BARBOSA FIDELES DUTRA

VANTAGEM COMPETITIVA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO PARA OS MEIOS DE
HOSPEDAGEM DE FORTALEZA: DESAFIOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO
EFICIENTE

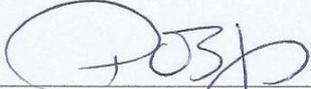
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos do Centro de Ciências e Tecnologia e Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para à obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios Turísticos. Área de Concentração: Gestão de Negócios Turísticos.

Aprovada em: 14 de dezembro de 2016.

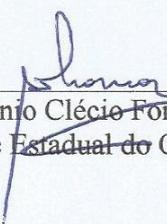
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Ricardo César de Oliveira Borges
Universidade Federal do Ceará - UFC



Prof. Dr. Antonio Clécio Fontelles Thomaz
Universidade Estadual do Ceará - UECE

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo da minha vida, e não apenas nestes anos como mestranda, mas em todos os momentos é o maior mestre. Deus é o Ser Superior que, ao longo desse caminho, nos deu saúde, força e protegeu nossa vida, família e amigos.

À Universidade Estadual do Ceará (UECE) pelo ambiente criativo e amigável que nos proporcionou através do seu corpo docente, direção e administração que nos deram chances de um aprendizado de alto nível. Hoje visualizo um horizonte superior, eivado de acentuada confiança no mérito e na ética sempre aqui presentes.

Agradeço a todos os professores que nos transmitiram o conhecimento, não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional. Pelo tempo que se dedicaram aos mestrandos principalmente na efetividade do processo ensino-aprendizagem. A palavra mestre nunca fará justiça a todos os professores dedicados, os quais terão o nosso eterno agradecimentos. Em especial ao meu orientador, professor Daniel Pinheiro, pelo empenho dedicado à orientação deste trabalho.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Isso me fortaleceu e foi muito importante. Aos meus filhos, por serem a razão de eu querer ser alguém melhor. Ao meu marido pelo incentivo nas horas mais difíceis e aos familiares e amigos, apenas desculpas pela privação do tempo. A todos que de forma direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

ה ו-ה-ה וניהולא י-ו-ה-עמש לארשי עמש לארשי י'
דחא

“Israel, Ouve!

O Senhor teu Deus é o único Deus.”

Deuteronomio 6:4

RESUMO

A temática deste trabalho é a vantagem competitiva do comércio eletrônico nos meios de hospedagem. O trabalho tem como objetivo verificar se existe a vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico pelos operadores de meios de hospedagem no Brasil e, em especial, na cidade de Fortaleza. Cabe analisar se ocorre a relação entre o aumento das negociações através do comércio eletrônico e, conseqüentemente, a caracterização da vantagem competitiva frente aos concorrentes, obtida com o aumento da Taxa de Ocupação (TO). Ao longo do trabalho pretende-se estabelecer e analisar os conceitos da vantagem competitiva, comércio eletrônico, meios de hospedagem, inovação e estratégia alinhados com os ensinamentos de Porter, Mintzberg e Schumpeter. Como procedimentos metodológicos, optou-se pela análise descritiva, exploratória, bibliográfica e qualitativa, adotando fatos históricos para explicar o processo de desenvolvimento do objeto, entrevistas estruturadas, observação direta, registros fotográficos e pesquisa escrita. As respostas obtidas na pesquisa foram tratadas sob o olhar dos fundamentos dos teóricos críticos supracitados. Ao final, pretende-se apresentar os resultados e análise da pesquisa com possíveis contribuições advindas do estudo para a gestão administrativa e tributária, tornando-as mais eficientes.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Comércio Eletrônico. Meios de Hospedagem. Inovação. Estratégia.

ABSTRACT

The theme of this paper is the competitive advantage of the electronic commerce in means of hosting. The paper has as objective to verify if there is a competitive advantage in the use of electronic commerce by the operators of means of hosting in Brazil and, specially, in Fortaleza. Just as to analyze if there is a relation between the growth of negotiations through the electronic commerce and, hence, the characterization of competitive advantage before the competitors, obtained with the growth of the Occupation Tax (OT). Along the paper, it is intended to establish and analyze the concepts of competitive advantage, electronic commerce, means of hosting, innovation, and strategy aligned with the teachings of Porter, Mintzberg and Schumpeter. As methodological procedures, it was chosen the descriptive, explorative, bibliographic, and qualitative analysis, adopting historic facts to explain the process of development of the object, structured interviews, direct observation, photographic records, and written research. The obtained answers in the research were treated under the view of the above critical scholar's fundamentals. In the end, it is intended to present the results and the analysis of the research with possible contributions arising from the study to administrative and tax management, making them more efficient.

Keywords: Competitive Advantage. Electronic Commerce. Means of Hosting. Innovation. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia e sua etimologia	17
Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter	18
Figura 3 – Estratégia segundo Mintzberg	20
Figura 4 – Diagrama das cinco forças de Porter (1989)	25
Figura 5 – Inovação	30
Figura 6 – Tecnologia e organização econômica	31
Figura 7 – Lucro	31
Figura 8 – Vantagem competitiva	31
Figura 9 – 4 Ps	36
Figura 10 – Avenida Beira-Mar em Fortaleza	63
Figura 11 – Praia de Iracema 1940	64
Figura 12 – Praia de Iracema 2016	65
Figura 13 – Início da Avenida Beira-Mar de Fortaleza-CE	66
Figura 14 – Praia do Mucuripe 2016	66
Figura 15 – Hotéis da Beira-Mar de Fortaleza-CE	67
Figura 16 – Fachada de estabelecimento prestador de serviços auxiliares aos serviços hoteleiros	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resumo das forças de Porter.....	25
Gráfico 2 – Preços praticados	27
Gráfico 3 – Receitas digitais de turismo	40
Gráfico 4 – Comércio eletrônico (<i>e-commerce</i>) brasileiro.....	41
Gráfico 5 – Faturamento.....	42
Gráfico 6 – Percentual de diárias efetivadas pelo e-commerce	51
Gráfico 8 – Faturamento	72
Gráfico 9 – Contabilidade	72
Gráfico 10 – Nota fiscal	73
Gráfico 11 – Lucratividade	73
Gráfico 12 – Custos operacionais	74
Gráfico 13 – Imposto sobre serviços (ISS).....	75
Gráfico 14 – Tributos federais	75
Gráfico 15 – Folha de pagamento	76
Gráfico 16 – Reduzir os custos das operações entre sua empresa e as empresas parceiras	76
Gráfico 17 – Reduzir os custos das operações de venda	77
Gráfico 18 – Reduzir efetivamente o custo das taxas	77
Gráfico 19 – Reduzir os custos com instalações de ponto de venda	78
Gráfico 20 – Diminuir o pagamento de comissões	78
Gráfico 21 – Antecipação de receitas.....	80
Gráfico 22 – Operações com cartão de crédito	80
Gráfico 23 – Novas praças.....	81
Gráfico 24 – Evitar a entrada de novos concorrentes	82
Gráfico 25 – Atingir novos mercados	83
Gráfico 26 – Firmar parcerias com as empresas de turismo.....	83
Gráfico 27 – Adiar recolhimento de impostos.....	84
Gráfico 28 – Aumentar a Taxa de Ocupação (TO) do hotel	84
Gráfico 29 – Diminuir dependência dos canais de vendas.....	85
Gráfico 30 – Gestão dos fluxos de caixa	86
Gráfico 31 – Aumentar o retorno dos novos investimentos no hotel	87
Gráfico 32 – Realização de eventos.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa na <i>internet</i>	48
Tabela 2 – Estética e acessibilidade	50
Tabela 4 – Simples Nacional.....	55
Tabela 5 – Pesquisa vantagem competitiva 1	74
Tabela 6 – Pesquisa vantagem competitiva 2	79
Tabela 7 – Pesquisa vantagem competitiva 3	81
Tabela 8 – Pesquisa vantagem competitiva 4	82
Tabela 9 – Pesquisa vantagem competitiva 5	86
Tabela 10 – Pesquisa vantagem competitiva 6	87
Tabela 11 – Pesquisa vantagem competitiva 7	88
Tabela 12 – Análise final vantagem competitiva	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4 Ps	Preço, Promoção, Produto e Praça
B2B	<i>Business to Business</i>
CNTUR	Conselho Nacional de Turismo
CPF	Cadastro de Pessoa Física
E-BUSINESS	Negócio Eletrônico
E-COMMERCE	Comércio Eletrônico
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
Internet	Rede Mundial de Computadores
IPEA	Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada
IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto Sobre Serviço
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza no país
Laptop	Computador Portátil
LGT	Lei Geral do Turismo
MT	Ministério do Turismo
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OT	Observatório de Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
SETUR/CE	Secretaria de Turismo do Estado do Ceará
Simples Nacional	Regime Tributário Diferenciado
TI	Tecnologia da Informação
TICS	Tecnologias de Comunicação e Informação
TO	Taxa de Ocupação
UNCTAD	<i>United Nations Conferece on Trade And Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PLANO DE SEÇÕES.....	15
2	VANTAGEM COMPETITIVA	17
2.1	VANTAGEM COMPETITIVA EM PORTER PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	21
2.2	INOVAÇÕES PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA.....	27
2.3	DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.....	35
3	COMÉRCIO ELETRÔNICO E MEIOS DE HOSPEDAGEM	38
3.1	COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	44
3.2	ASPECTOS TRIBUTÁRIOS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	52
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	58
4.1	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DESTE TRABALHO.....	59
4.2	LÓCUS DA PESQUISA.....	61
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	69
6	CONCLUSÃO	91
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICES	102
	APÊNDICE A – SITES RECOMENDADOS.....	103
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE VANTAGENS COMPETITIVAS...	104
	APÊNDICE C – RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO DO APÊNDICE B.....	108

1 INTRODUÇÃO

O Objetivo Geral deste trabalho é verificar se existe relação entre a utilização do comércio eletrônico, como instrumento de negociação na cidade de Fortaleza e o aumento da Taxa de Ocupação¹ (TO) nos meios de hospedagem à luz dos fundamentos da vantagem competitiva definida por Porter (1998) e Mintzberg (2010).

Adotou-se a definição de Santi (2005) que define ser o *e-commerce*, também nominado de comércio eletrônico, como qualquer forma de transação comercial cujas partes interagem eletronicamente no objetivo da troca entre bens/serviços por valores. Desta forma, o comércio eletrônico é o conjunto de técnicas e tecnologias computacionais utilizadas para facilitar e executar transações comerciais de bens e serviços por meio da Rede Mundial de Computadores (*Internet*)².

Concluiu-se que o aumento da Taxa de Ocupação numa operação bem estruturada poderá levar ao lucro, se conceituarmos aumento de negociações sendo a diferença entre o custo operacional e o lucro.

De acordo com dados obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) –, em relatório RIDE-2011, o país possui 7.479 estabelecimentos de meios de hospedagem, destes, dispomos 366 em Fortaleza. Pretendemos verificar se a utilização do comércio eletrônico como ferramenta de gestão tornou-se prática junto aos meios de hospedagem.

A definição empregada para meios de hospedagem está no bojo do artigo 23 da lei 11.771/08, conhecida como Lei Geral do Turismo, onde explicita ser os serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados serviços de hospedagem, onde se adota o sistema contratual de forma tácita ou expressa e com cobrança de diária.

Nesse cenário a motivação econômica é um grande fator a ser considerado. Uma vez que ao se adotar estratégias para conseguir diminuir custos

¹ A Taxa de Ocupação (TO) é o principal indicador do *status* do hotel. Ele indica a porcentagem de unidades vendidas em relação ao total disponível.

² A *Internet Society* conceitua que a *internet* “é ao mesmo tempo uma rede mundial com capacidade de transmissão em larga escala, um mecanismo para disseminação da informação e um meio para colaboração e interação entre indivíduos e computadores sem prezar pela localização geográfica” (tradução livre).

e otimizar as receitas elas se tornam motivações para os estudos a serem promovidos e aperfeiçoados. O fato de um estabelecimento alcançar uma excelente receita não necessariamente significa lucro. É importante que este estabelecimento alcance a maturidade e desenvolva novas capacidades a fim de se manter no mercado global.

Neste estudo a caracterização social e territorial da pesquisa é relevante, pois ela foi desenvolvida em uma área específica e nobre da cidade de Fortaleza. Neste local os hotéis disputam espaços com residências de alto poder aquisitivo. Ficou caracterizada a mudança ambiental promovida por agentes externos que, em busca de valores cada vez mais crescentes no turismo, vêm disputando esta área com os investidores.

A pesquisa de campo foi realizada durante dois períodos: entre janeiro e maio de 2012, no segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2014. Foram aplicados dois questionários, conforme apêndice B, em 53 estabelecimentos de meios de hospedagem ao longo de 03 (três) bairros da orla litorânea da cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. (Praia de Iracema, Meireles e Mucuripe). Somente 23 estabelecimentos responderam por completo os dois questionários. O Objetivo Geral deste trabalho é verificar se existe relação entre a utilização do comércio eletrônico, como instrumento de negociação e o aumento da Taxa de Ocupação (TO) nos meios de hospedagem (Vantagem competitiva).

Para tanto, desenvolvem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar a vantagem competitiva (primeira seção), o comércio eletrônico e meios de hospedagem(segunda seção);
- b) Demonstrar a vantagem competitiva do comércio eletrônico para meios de hospedagem (segunda seção);
- c) Descrever a possibilidade de utilização do comércio eletrônico como vantagem competitiva tributária (terceira seção);
- d) Descrever a percepção dos operadores dos meios de hospedagem do que é vantagem competitiva do comércio eletrônico como vantagem para potencializar negociações (terceira seção);
- e) Demonstrar a existência de aspectos tributários para auxiliar na gestão administrativa e tributaria mais eficientes (terceira seção).

Ao se realizar a revisão bibliográfica, percebeu-se que este tema já vem sendo tratado por grandes e renomados pesquisadores e escritores, dentre estes,

destacam-se: Mintzberg (2010), Porter (1989), Schumpeter (1997), Shawhney, Wolcoot e Arrontz (2006) que afirmam com suas ideias de que é possível, por meio das inovações tecnológicas, acrescentar valores incorpóreos mais significativos a fim de traçar estratégias de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Acredita-se que a abordagem deste trabalho pode contribuir com os estudos já apresentados, principalmente no viés que une a vantagem competitiva e o comércio eletrônico com as suas devidas utilizações para tornar a gestão administrativa e tributária mais eficientes. Considera-se que este trabalho é relevante e se justifica pela necessidade de poder aprofundar o debate sobre o tema proposto na abordagem desta pesquisa.

1.1 PLANO DE SEÇÕES

Objetivo: apresentar de modo claro a sequência lógica pesquisada distribuída pelas seções e a conclusão com as considerações finais deste trabalho.

De acordo com os objetivos com certeza o mais importante seria o teórico-conceitual. Nesta dissertação foi realizada uma revisão bibliográfica visando apresentar conceitos e sistematizar as ideias na área de comércio eletrônico e vantagem competitiva.

A maior parte do material utilizado tem como referência artigos, periódicos e livros de publicação em língua portuguesa, simplesmente por conterem fontes ricas e disponíveis de informações.

Na primeira seção apresenta-se a introdução e os objetivos que se pretende chegar com esta dissertação. Na segunda seção discorre-se sobre o conhecimento dos conceitos da vantagem competitiva com base nas ideias de Porter, confrontando com os pontos de vista no enfoque da busca da diferenciação como estratégia.

Na terceira seção tentam-se esclarecer os pilares do comércio eletrônico, conceitos e utilizações como Vantagem Competitiva e os aspectos tributários relevantes do *e-commerce*. Na quarta seção têm-se os Métodos e Técnicas de Pesquisa e a definição do lócus da pesquisa.

Na quinta seção expõem-se os resultados obtidos e discussões. Por fim chegamos à conclusão e às considerações finais que foram possíveis no desenvolvimento deste trabalho.

2 VANTAGEM COMPETITIVA

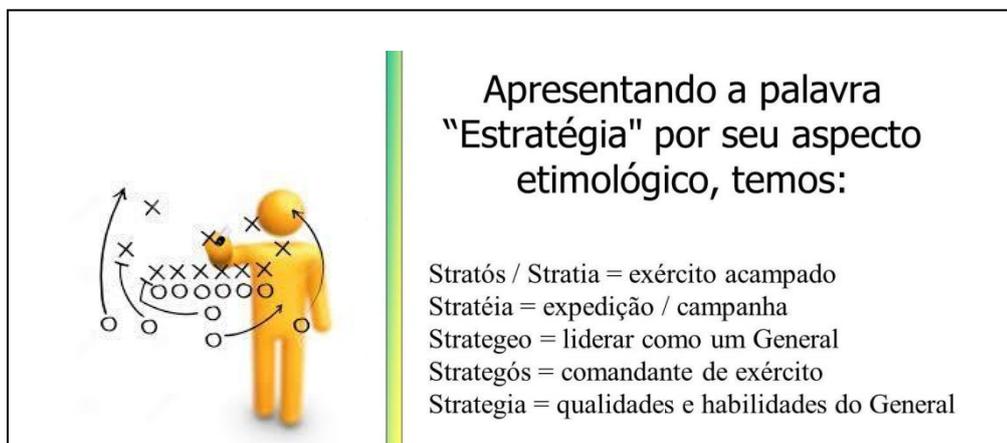
Objetivo: apresentar a vantagem competitiva como estratégia por meio da tributação do Simples, dos relacionamentos como fornecedores e compradores. Apresentar outros conceitos para desenvolvimento do tema.

De acordo com Mintzberg (2010) o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 antes de Cristo) quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória e poder.) Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 antes de Cristo), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Inicialmente estratégia seria a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra, conforme Ghemawat (2000). Representava, portanto, um meio de vencer o inimigo um instrumento de vitória na guerra e mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano como o político e o econômico. No contexto empresarial a estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo – Administração Estratégica – que é dotado de conteúdo, de conceitos e razões práticas e vem conquistando espaços tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Figura 1 – Estratégia e sua etimologia



Fonte: <https://slideplayer.com/slide/293954>.

É importante que o termo “vantagem competitiva” seja compreendido na totalidade de sua definição. Ele foi bastante difundido e inicialmente esboçado pelas ideias de Porter (1989). Em seu livro, com o mesmo nome, o professor explica que a vantagem competitiva decorre de uma estratégia traçada pela empresa e que necessita de um dos dois ingredientes fundamentais: liderança de custo ou diferenciação.

Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Wikipedia.org (adaptado pela autora)

A vantagem competitiva é decorrente do valor que a empresa apresenta para seus compradores e ultrapassa o custo de fabricação desses serviços ou produtos. Este trabalho contempla apenas definições que possam contribuir com a indústria hoteleira que é o objeto, o segmento escolhido para este estudo.

A empresa hoteleira necessita obter uma liderança em relação aos seus custos em termos de vantagem diante das demais concorrentes. A ameaça de novos concorrentes pode influir no preço a ser aplicado. O nível de relacionamento com seus fornecedores também, caso esse relacionamento seja conciso e estável, irá proporcionar à empresa preços diferenciados a fim de reduzir os seus custos operacionais.

Outro fator ligado à liderança de custo, segundo Porter (1989), é o poder de negociação com os compradores. Cada vez mais os hotéis abrem novos

canais de negociação com os compradores que podem ser operadoras de turismo, *site* na *Internet*, *Call Center* (Central de telefonistas), redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Whatsapps*) e quaisquer outros canais que possibilitem comunicação com os clientes. Neste ponto existem empresas que optam pelo programa de fidelização a beneficiar os compradores com descontos exclusivos para aqueles consumidores que regressam e ou utilizam regularmente o serviço do hotel.

Ao se realizar a revisão da bibliografia percebe-se que não existe um conceito único e conclusivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados distintos em sua origem, aplicação e grau de complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica.

A justificativa para utilização dessa estratégia baseia-se na concepção de que não basta atrair novos clientes, é importante conservar os antigos. De igual maneira chega-se à conclusão que os gastos para conservar este cliente são bem menores que o dispêndio em se conquistar um novo cliente. Exemplificando: grandes redes de hotelaria utilizam esta estratégia conservando em seus arquivos todos os seus clientes, com intuito de enviar promoções e descontos exclusivos aos clientes da rede, que vão desde tarifas diferenciadas a descontos crescentes e progressivos diretamente proporcional à utilização.

Porter (2008) coloca que o principal foco das organizações, atualmente, não deve ser o crescimento do faturamento algo que muitas empresas insistem, equivocadamente, em priorizar, mas a estratégia em si. Ela é mais importante do que qualquer projeção de crescimento de mercado, ressalta o economista e professor da *Harvard Business School*.

Cabral (1998), por sua abrangência, apresentou o conceito de estratégia definindo como um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Camargos e Dias (2003) ressaltam que um dos primeiros usos do termo “estratégia” foi utilizado há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu (*A Arte da Guerra*), o qual afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

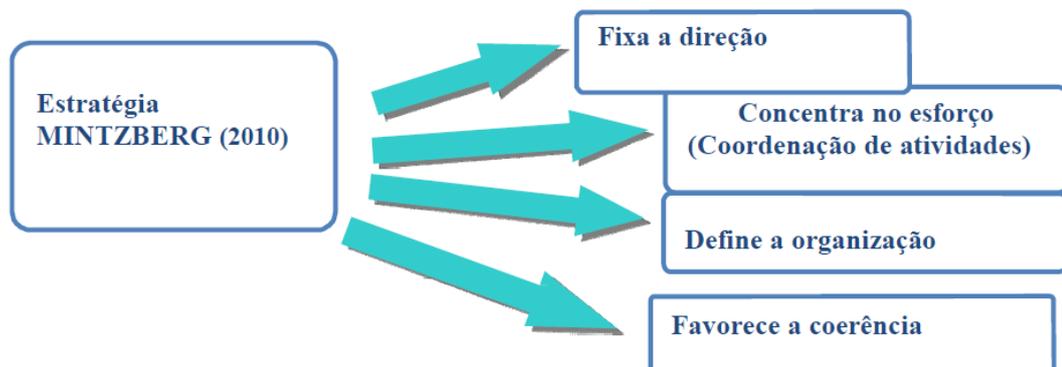
Meireles (1995) coloca que o vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “a arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”.

Kotler (2000) ensina que a utilização da estratégia para oferecimento de serviços hoteleiros a preços diferenciados, após o sucesso inicial, se oferecido muito tempo pode levar ao desgaste da marca ou do nome do hotel no segmento. É vital que a estratégia traçada pelo administrador leve em conta o tempo, a duração e os resultados que desejam ser alcançados.

A estratégia quando utilizada para geração de novos ativos ou para barrar a entrada de novos concorrentes pode alcançar êxito, desde que, paralelamente, a empresa tenha em mente que é uma estratégia ousada e cujos resultados podem não ser os inicialmente pretendidos.

Mintzberg (2010) traçou linhas decisivas nas quais os administradores devem levar em conta as estratégias, que são benéficas ou maléficas, a fim de utilizá-las de forma adequada. Este escala dez escolas de forma que a base do planejamento estratégico perpassa não apenas a concepção do planejamento como um processo mental, mas como um processo cognitivo e formal, a fim de coletar, processar e analisar as informações e condutas para conseguir uma posição privilegiada. Estratégia, como ele mesmo define, para o melhor ou para o pior, a saber:

Figura 3 – Estratégia segundo Mintzberg



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Inicialmente, no raciocínio desenvolvido por Porter (1989), para se dispor de uma vantagem competitiva implica desenvolver estratégias que assegurem

uma posição mais lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor hoteleiro.

Isso porque tanto a concorrência quanto a posição competitiva se modificam, são dinâmicas. O que vai determinar o sucesso ou o fracasso na aplicação da(s) estratégia(s) escolhida(s) serão as percepções e planejamento da empresa de qual estratégia se adapta às suas necessidades para alcançar a vantagem competitiva.

A aplicação da pesquisa junto aos estabelecimentos hoteleiros de Fortaleza, localizados na Praia de Iracema, Meireles e adjacências teve como objetivo verificar se existiam estratégias de utilização do comércio eletrônico para realizar novas negociações.

A aplicação da pesquisa na *Internet* teve como objetivos verificar a utilização do canal como uma interação entre consumidor e meio de hospedagem. A pesquisa fez questionamentos sobre a parte visual da oferta, se as fotografias apresentadas correspondiam ao serviço e produtos realmente oferecidos e, principalmente, se existiam dificuldades em interagir e completar a negociação pela página ou *site*.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA EM PORTER PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM

Discutir Vantagem Competitiva em Porter (1989) significa identificar no meio de hospedagem, vantagem na forma de administrar e na gestão para alcançar resultados significativos. Listaram-se as cinco (cinco) principais:

1. Liderança de preço

De acordo com Silva (2006) a definição de Porter (1989) contempla três formulações ou perspectivas diferentes para a estratégia: Liderança no custo, Diferenciação, Enfoque (Nicho).

Liderança no custo é ter o melhor o preço, uma condição especial, uma situação logística que melhore os resultados. Não necessariamente possuir a liderança de custos significa liderança de preços vez que os valores economizados no custo podem não ser repassados ao consumidor no final do processo. Tampouco

garante liderança de preço. Na maioria das vezes a definição de preço tem seu ponto de partida contemplando outras variáveis.

Diferenciação é quando você consegue ter algo que o diferencia do mercado como um todo, é como restaurantes, todos servem comida, mas cada restaurante tem suas diferenças no ambiente único, no tempero, na receita, no chef e isso faz com que possa obter um preço maior de seu produto.

Enfoque ou o nicho é quando se busca ou a liderança pelo custo ou a diferenciação, mas não no mercado como um todo, mas sim numa parte dele, por exemplo, se se tem um restaurante que atende não só quem deseja comer fora de casa (o mercado como um todo), mas que são pessoas que não comem carne (nicho). Detalhe nicho significa compartimento.

1.1 Como a tributação municipal corrobora para a liderança de preço

O regime de tributação instituído pelo Regime Tributário Diferenciado (Simples Nacional³) veio auxiliar as empresas menores a sobreviverem e competirem com as empresas maiores. Ao optar por entrar no Simples Nacional, a empresa optante dispõe de um regime de tributação diferenciada com alíquotas menores. É preciso alertar, todavia, para que a empresa desfrute desse benefício aumenta substancialmente as obrigações acessórias e de controle da contabilidade.

Mesmo que a redução significativa dos valores tributáveis auxilie na redução de custos permanentes, isso poderia representar uma possível liderança relativa a preços. Se a empresa optar por repassar essa redução para o consumidor final, pode representar uma liderança quanto aos preços aplicados.

Suponhamos duas pousadas onde uma destas encontra-se cadastrada no Simples e a outra não. Observamos que a pousada que se encontra no Simples pagará menos impostos, desse modo, a pousada poderá converter essa economia em descontos para seus clientes ou em benfeitorias para a estrutura da pousada.

A opção pelo Simples pode trazer benefícios ao optante em regime de condições iguais, frente aos seus concorrentes. O optante pelo Simples deverá manter toda escrituração e recolhimento em total controle, o descumprimento das obrigações acessórias (Resolução CGSN 10/2007) e o não recolhimento dos tributos podem causar enormes transtornos se não forem observados, ocasionando multas e

³ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006.

até mesmo a suspensão ou exclusão do regime de benefícios (Resolução CGSN 94/2011).

A fiscalização tanto federal quanto estadual e municipal, ainda que ocorram em momentos simultâneos e ou distintos, somente produzem efeitos negativos se for encontrada alguma irregularidade. Não há porque temê-la, deve ser encarada de forma normal e necessária. É fato que a tributação dos hotéis ou similares de 5% (cinco por cento) pelo município pode ser nociva se for comparada com uma tributação de um optante do Simples Nacional de 2% (dois por cento). A escolha do regime a ser tributado é importante e deve ser uma decisão gerencial muito relevante.

2. Relacionamento com fornecedores

Um bom relacionamento com seus fornecedores proporciona ofertas únicas e preços com descontos, além de um prazo mais benéfico. É de vital importância que a empresa desenvolva um bom canal de relacionamento com seus fornecedores para que possa desfrutar dos benefícios acima destacados. Esse bom relacionamento pode derivar numa vantagem competitiva em relação a seus pares.

Em alguns casos um fornecedor pode não ter um processo produtivo muito diferenciado. Neste caso é a qualidade da “matéria-prima” (que pode ser um produto ou um serviço) que garante a vantagem competitiva, um diferencial de qualidade. Manter um bom relacionamento com seus fornecedores pode ajudá-lo a conseguir essa matéria-prima de melhor qualidade, que não está amplamente disponível no mercado. Por consequência o valor agregado do seu produto final também aumenta.

O bom relacionamento com os fornecedores também pode proporcionar boas negociações de prazo e preços. Prazos de entrega curtos podem colocar sua empresa um passo mais próximo do modelo *just-in-time* que reduz a necessidade de grandes estoques, diminuindo riscos e perdas. As melhores condições de pagamento – seja um preço com desconto ou um parcelamento diferenciado – também podem reduzir o peso da matéria-prima sobre seus custos. No caso dos meios de hospedagem as reservas antecipadas e já pagas podem proporcionar tanto para o cliente final um preço diferenciado, assim como para o fornecedor que poderá aumentar sua margem de prestação de serviço, deixando o processo mais eficaz e competitivo onde a empresa ganhará no volume, mantendo a taxa de ocupação alta e clientes satisfeitos.

Como já vimos além de motivos financeiros outros fatores podem colaborar para a adoção de um bom relacionamento com os fornecedores. Onde destacamos motivos bem simples: manter um ambiente de trabalho saudável. Quando a relação com o fornecedor é de confiança, amizade e respeito, mesmo que eventualmente surjam problemas, eles podem ser resolvidos por meio de uma conversa aberta e franca. A relação não fica sob tensão ou desconfiança, e a parceria e o negócio não se desfazem ou estremece na primeira dificuldade.

3. Abertura de negociações com seus compradores

Muitas empresas hoteleiras têm optado por programas de relacionamento com o cliente. Disponibilizam linha direta para reclamações e sugestões. Além de disponibilizarem descontos especiais para clientes que retornam ou que indicam a seus amigos e familiares.

Esse tipo de abertura de negociação com o cliente pode significar tarifas menores ou diferenciadas. A utilização de páginas da *Internet* em que podem realizar reclamações também pode significar um canal de relacionamento. Isso por que é bem comum após uma reclamação a empresa tentar reverter a imagem e muitas vezes oferecem descontos para um possível retorno. A aplicação de descontos progressivos para clientes fiéis também é uma prática comum e uma forma de estabelecer um possível relacionamento de fidelização com seus clientes.

4. O estabelecimento de novas parcerias é vital para a sobrevivência, principalmente as menores. Estabelecer parcerias pode resultar em união de forças, concessão de descontos e inter-relacionamento que podem auxiliar na manutenção dos clientes.

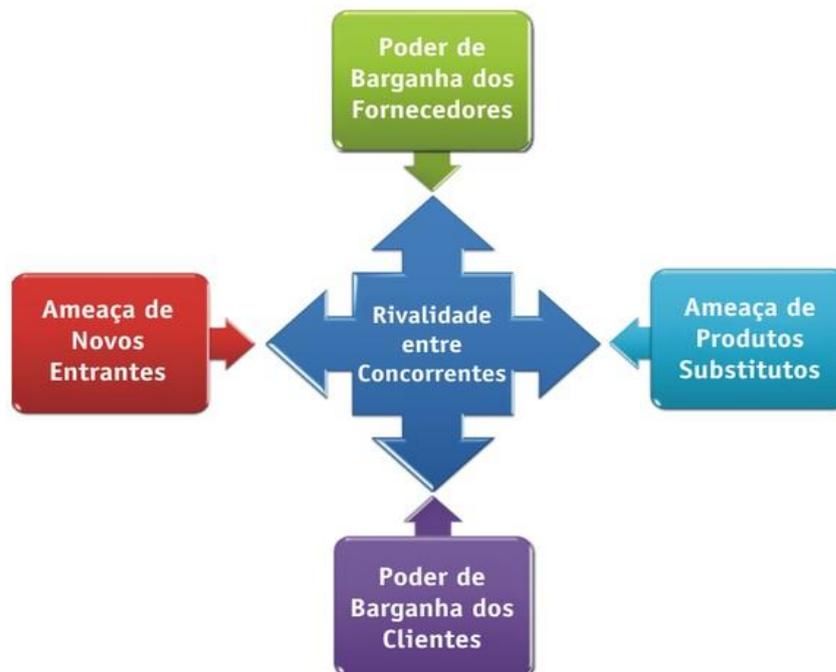
5. Na elevação dos custos dos concorrentes, tem-se uma forma de evitar que seu concorrente desfrute dos descontos concedido à empresa, elevando conseqüentemente os custos operacionais dos seus concorrentes. Na verdade, os demais métodos podem auxiliar no aumento dos custos dos seus concorrentes, uma vez que utilizados em conjunto podem levar o concorrente a desejar ou tentar aplicar os mesmos métodos. Esse tipo de comportamento pode levar ao aumento dos custos do concorrente e significar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Gráfico 1 – Resumo das forças de Porter

Estratégia	Ameaça	Resultado
1. Liderança de custo	Novos concorrentes	Vantagem Competitiva
2. Relacionamento com fornecedores	Falta de Fornecedores Confiáveis	Vantagem Competitiva
3. Abertura de negociações com compradores	Ausência de canais de negociações com os compradores	Vantagem Competitiva
4. Novas parcerias	Ausência de parceiros	Vantagem Competitiva
5. Elevação dos custos dos concorrentes	Ausência de diminuição dos custos com a fidelização	Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme os ensinamentos de Porter (1989) existem cinco forças, conforme a figura abaixo.

Figura 4 – Diagrama das cinco forças de Porter (1989)

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Cinco_For%C3%A7as_de_Porter.png

Porter (1989) destaca, no que se refere ao item 5, que na elevação dos custos dos concorrentes existe a possibilidade de duas estratégias:

a) Firmar acordos que garantam preço diferenciado para manutenção dos custos. Garantindo uma sustentabilidade dos preços e a garantia de excelentes produtos e serviços por um tempo determinado.

O objetivo é de minar os concorrentes que não conseguem firmar tais acordos e que não possuem poder de compra necessário para justificar um acordo viável, favorecendo a manutenção dos preços.

b) Assegurar que esses mesmos preços acordados não sejam replicados aos seus oponentes.

O foco é criar dispositivos que contemplem embargos e sanções em caso de descumprimento do acordado.

Porter (1989) afirma que as novas parcerias estabelecidas possibilitam uma permanência e abrangência maior no setor, desde que essas parcerias utilizem os canais dos parceiros a fim de promover esta parceria.

Por exemplo: uma grande empresa hoteleira firma uma parceria com o Cartão Visa para parcelamento em 10 ou 12 parcelas. Essa parceria amplamente divulgada nos canais de ambas as empresas, a hotelaria e a operadora de cartões de crédito pode representar uma vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes que não dispõem dessa facilidade e ou serviço. Ressalte-se que essa vantagem somente poderá ser considerada se representar um acordo ímpar, que garanta à empresa hoteleira uma estratégia diferenciada a ser oferecida aos seus clientes.

O ponto mais polêmico das forças descritas por Porter (1989) seria a negociação dos valores a serem praticados. A forma de negociação com o cliente perpassa por 3 (três) Tabelas de preços:

1. Preços praticados pelo “*Front Office*”⁴;
2. Preços praticados com canais de distribuição⁵;
3. Preços negociados com consumidores corporativos (inclusive a fidelização)⁶.

⁴ Valores utilizados no balcão de atendimento.

⁵ Valores para parceiros: são os preços para operadores de turismo e de pacotes, preços aplicados para pacotes em alta e baixa estação.

O Estabelecimento poderá ter 3 (três) ou mais Tabelas e utilizá-las dependendo da situação. Deve-se ressaltar que é o mesmo serviço prestado. Todos estes preços são fruto da liderança de custo ou da diferenciação. Desta forma se verifica uma diferenciação entre os preços praticados, criam uma escala de valores, podendo o consumidor se posicionar de forma mais ou menos vantajosa:

Gráfico 2 – Preços praticados

Aplicação	Preço
Valores de “ <i>Front Office</i> ”	R\$ 850,00
Valores para canais de distribuição	R\$ 450,00
Valores com Cons. Corporativos ²	R\$ 600,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

2.2 INOVAÇÕES PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA

Existem muitos benefícios na utilização do comércio eletrônico. Pode ser como ferramenta para uma estratégia de modernização ou como um redutor de custos efetivos. Essa redução de custos efetivos implica em se alcançar uma liderança de custo, que é apontada por Porter (1989) como uma dos fatores para se alcançar uma vantagem competitiva. Seguem exemplos de algumas estratégias para alcançar esse benefício:

- a) redução de custos com a criação de rotinas para os procedimentos a fim de serem mais eficazes;
- b) integração entre empresas;
- c) esforço de vendas *online* e parcerias que facilitam interação, planejamento e redução de custos;
- d) canais de vendas, suporte e *Marketing*;
- e) acesso a novos mercados;
- f) melhoria dos canais de atendimento.

Considerando que o empírico de Porter (1989) é a grande indústria, de que forma isso se aplicaria aos meios de hospedagem. A aplicação e

⁶ Valores fornecidos a empresas de promoção de *marketing* ou a consumidores incluídos nos processos de fidelização que recebem descontos de até 30% ou mais.

desenvolvimento de processos inovadores podem significar a diferença entre sobreviver ou sucumbir. A globalização e a alta instabilidade do cenário econômico mundial tornaram as economias e os mercados mais próximos, aumentando a competitividade entre as organizações.

Em decorrência destas transformações os consumidores se tornaram mais exigentes; e em decorrência disso, emergiu uma necessidade de implantação de tecnologias de pontas, dentre elas o *e-commerce* ou comércio eletrônico. Sobre a inovação tecnológica ser utilizada como vantagem competitiva, Rosenthal (*apud* PINHEIRO; PINHEIRO, 2002, p. 157) : “A inovação tecnológica como fonte de vantagem competitiva ou, de participação e/ou lucratividade mais altas, sustenta-se em sua aceitação pelo mercado e na capacidade da firma de mantê-la inacessível aos concorrentes”.

Essa necessidade surgiu dos próprios prestadores de serviços, ávidos de prestar serviços de forma mais rápida e eficiente. O Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada (IPEA) – publica anualmente dados referentes à demanda turística, estimulando os estudos dos fenômenos relacionados com esses dados. Esse tipo de estudo, relacionado com os dados apresentados, compõe o chamado “Estudo da Demanda Turística Internacional”, que além de estudar os fenômenos ligados à recepção dos turistas e visitantes, promove a análise desses dados.

A expectativa é de que, em alguns destinos, o turismo passe a se posicionar como atividade de maior importância na formação do Produto Interno Bruto (PIB), o que significa uma maior sustentabilidade da economia no setor e, sobretudo, garantia de empregos, ocupações, renda, além da diminuição das desigualdades e da pobreza. Para que se mantenha como fonte geradora das riquezas do lugar, o turismo deve promover estratégias que capacitem seus operadores a melhorar suas formas de organização e de gestão.

O turismo engloba inúmeros segmentos, dentre eles, pode-se citar: vendas e promoções em viagens e companhias aéreas, empresas de turismo, tais como: transporte (aéreo, cruzeiros marítimos, ferroviários, rodoviários, balsas), viagens e operadores turísticos e agências, organizações de turismo, governos e conselhos de turismo não governamentais, hotéis, centros de convenções, os meios de hospedagem, locadoras de automóveis, organizadores de eventos, jornalismo especializado, entre outros.

Como consequência da acirrada competitividade e da busca pela diferenciação no mercado globalizado o setor hoteleiro tem como grande diferencial os seus processos inovadores. A exemplo do comércio eletrônico e *call center*.

Conforme Mattos (*apud* Wood Jr., 1995, p. 26) é importante definir inovação nesse contexto como a percepção da importância de implantar mudanças importantes na estrutura de uma organização para que seja possível o aumento da competitividade e do crescimento.

Em consideração ao panorama exposto, um dos objetos específicos de estudo deste trabalho é considerar a utilização do comércio eletrônico como um procedimento inovador ao setor hoteleiro de Fortaleza. O setor de meios de hospedagem possui uma significativa participação na economia da região e contribui na geração de trabalho, emprego e renda no Estado. Baseado em Figueiredo (2009) a perspectiva de inovação como série de atividades contínuas com crescentes graus de sofisticação é importante para a compreensão do processo de implantação do comércio eletrônico nos hotéis de Fortaleza.

De forma didática a inovação é fruto de um processo. A sua inclusão como estratégia no setor hoteleiro deve levar em conta a maturidade dos processos, bem como um determinado período de tempo (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Tomando por base esta consideração o questionamento levantado para o estudo é indicado por Figueiredo (2009), ao identificar as forças de Porter (1989), quais estratégias são utilizadas e se representam uma vantagem competitiva.

Observa-se a importância de se conhecer de maneira mais aprofundada a realidade dos hotéis para avaliar o quanto estão preparados para a inovação como estratégia competitiva, de possibilitar a utilização de seus resultados para o planejamento de políticas públicas e de permitir um ponto de partida, ou referência, para estudos relacionados. As duas perguntas a serem respondidas são: Se o comércio eletrônico é uma vantagem competitiva para os meios de hospedagem e qual a importância dessa vantagem na execução de novos negócios.

A delimitação do espaço físico da pesquisa contribuiu para uma melhor compreensão do universo a ser analisado. Utilizou-se uma abordagem que

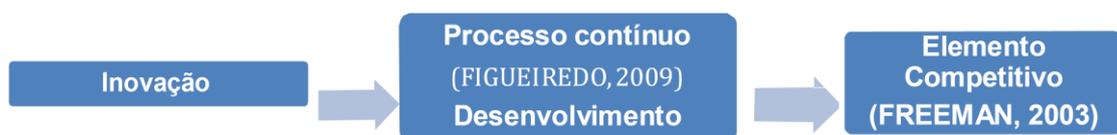
compreende o comércio eletrônico como um procedimento inovador, segundo o Manual de Oslo.

As pesquisas sobre inovação adotam perspectivas teóricas diferentes e significativas que se apresentam como alternativas, mas podem também ser como neste trabalho, complementares, conforme publicação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – em 2005. O trabalho vai apresentar alguns aspectos sobre a vertente da economia evolucionária que estuda o papel das inovações no comportamento dos hotéis e, no segundo momento, apresenta algumas tipologias de inovação amplamente utilizadas em estudos teórico-empíricos dessa natureza, em foco no comércio eletrônico, também nominado de: *e-commerce* (HAGEL III, 2008).

A ênfase na literatura sobre inovação da corrente da economia evolucionária neste referencial teórico ocorre pela consideração dos fenômenos econômicos de maneira sistêmica e dinâmica. “A inovação consiste em um processo contínuo e não em simples episódios” (FIGUEIREDO, 2009, p. 32). Esta abordagem envolve a resolução de problemas de diferentes tipos de capacidades e processos específicos às empresas do setor hoteleiro. O comportamento das operadoras com a inovação é uma importante vertente que alimenta o desenvolvimento da economia evolucionária (CERQUEIRA, 2002).

Teoria da Economia Evolucionária (SHUMPETER, 1997, grifo nosso): fenômenos econômicos ocorrem de forma sistêmica e dinâmica. Este deduz que a dinâmica da concorrência é à base da inovação, enquanto que Figueiredo (2009, grifo nosso) destaca que a manutenção do processo contínuo de inovação conduz ao desenvolvimento, enquanto que Freeman (2009) coloca que este desenvolvimento pode ser destacado com elemento competitivo.

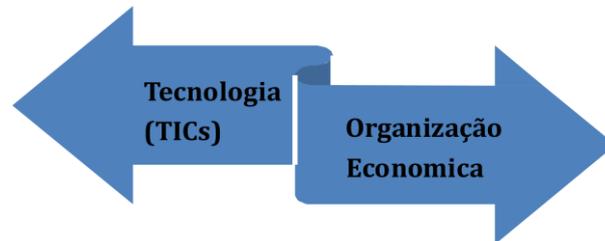
Figura 5 – Inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nelson e Winter (1982) afirmam que empresas são motivadas pelo lucro e que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) se interrelacionam.

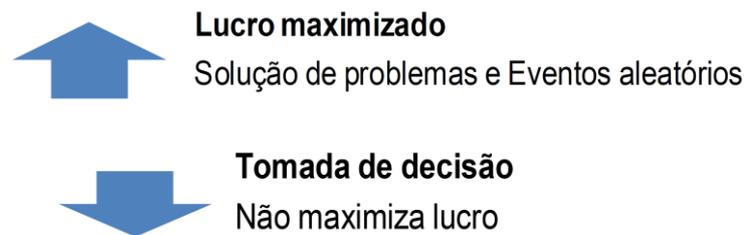
Figura 6 – Tecnologia e organização econômica



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Entretanto Sawhny (2006) expõe que não basta somente a tomada de decisão da empresa para obtenção de lucros, além desta vontade e determinação se faz necessária, conforme Freeman e Soete, (1997), a solução de problemas e a realização de eventos aleatórios para que se possa maximizar os lucros da empresa, convergindo para os ensinamentos de Porter (1989).

Figura 7 – Lucro



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com Dosi (1982), com o tempo se observa a seleção natural⁷ onde os fracos sucumbem e os fortes criam estratégias para sobreviver. Estratégia como procedimento inovativo que utiliza o comércio eletrônico para se conseguir uma Vantagem Competitiva.

Figura 8 – Vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

⁷ É um processo da evolução proposto por Charles Darwin para explicar a adaptação e especialização dos seres vivos.

Porter (1989), por fim, concluiu que se obtém vantagem competitiva ao abordar a liderança de custos e a diferenciação. Ela pode ser o elemento competitivo e estratégico apontado por Freeman (2003) e é capaz de modificar a concorrência. A vantagem competitiva decorre de um processo em que a empresa decide não apenas aumentar seus lucros, mas diminuir seus custos (até o patamar de alcançar liderança) ou desenvolver um serviço tão diferenciado que os concorrentes não poderão concorrer ou imitar. É a economia evolutiva que proporciona que o estudo dessas forças sob um novo olhar. Com uma nova leitura, proporcionando uma compreensão ampla, de que esses processos não devem ser vistos como estáticos, mas dinâmicos e sistêmicos.

Schumpeter (1997) reconhece a importância da inovação como fonte de competição efetiva, de desenvolvimento econômico e de transformação da sociedade. Este entendimento o coloca em uma perspectiva de evolução, uma vez que considera mudanças que surjam por iniciativa própria, perturbem e desloquem o estado de equilíbrio indefinidamente. Freeman (2008) considera que as ideias sobre inovação de Schumpeter (1997) influenciaram fortemente a economia evolucionária.

Ainda assim Schumpeter (1997) relaciona a inovação diretamente com o desenvolvimento e, assim, o desenvolvimento econômico ocorre pelo surgimento de novas combinações (inovações) que são economicamente mais viáveis, normalmente em tempo e custo, que o *modus operandi*⁸ anterior. Em sua análise pioneira a dinâmica da concorrência entre empresas é baseada na inovação.

Nelson e Winter (1982) descrevem a teoria evolucionária das capacidades e do comportamento das empresas que operam em um ambiente de mercado e assumem, como primeira premissa, que a mudança econômica possui um caráter determinante, sendo a complexidade da mudança cumulativa na tecnologia e na organização econômica o aspecto de maior destaque. A segunda premissa é que se diferem dos fundamentos econômicos ortodoxos na teoria do comportamento da firma pois consideram que as firmas são motivadas pelo lucro e comprometidas com o seu aprimoramento. É, nesse contexto, que se vê a utilização do comércio eletrônico como fator decisivo na busca de uma vantagem competitiva.

⁸ ***Modus operandi*** (plural: ***modi operandi***) é uma expressão em **latim** que significa “modo de operação”.

Freeman e Soete (2008) reconhecem a importância da inovação como elemento competitivo e apresentam algumas estratégias possíveis para as empresas quando confrontadas à mudança técnica e relacionadas com seu comportamento. A transformação tecnológica, segundo Porter (1989), pode melhorar a vantagem competitiva das empresas, sendo um dos principais fatores capazes de modificar a concorrência. Sawhwnwy, Wolcott e Arroniz (2006) consideram que, de maneira geral, as empresas de um mesmo segmento possuem o comportamento de busca dos mesmos tipos de inovação e, assim, ficam vulneráveis aos competidores com perspectivas mais abrangentes.

Os autores citados na seção inicial são importantes para este trabalho por considerarem a inovação de maneira sistêmica e evolucionária, pois entendem o sistema socioeconômico em um fluxo de mudança qualitativa com elementos capazes de alterar seu comportamento. Em especial utilizam abordagens que consideram o papel das mudanças tecnológicas no comportamento dos operadores e dos consumidores.

Em relação à tipologia da inovação apresentada, esta não procura compreender a totalidade dos estudos realizados sobre o tema, mas sim a parte que possui relevância especial para a economia hoteleira na Praia de Iracema, Avenida Beira Mar e adjacências de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, no contexto em que a pesquisa empírica foi realizada.

Existe uma percepção de que ao se falar de estratégias para aumentar a vantagem competitiva deve-se falar de comércio eletrônico. Não apenas como estratégia mas como objetivo a ser alcançado. A utilização de novas tecnologias pressupõe a utilização de um procedimento inovatório. É importante conceituar o procedimento inovatório como dinâmico e sistêmico e caracterizar a utilização do comércio eletrônico como um procedimento inovatório.

Dosi e Egidi (1991) consideram que a incerteza quanto à limitada capacidade cognitiva dos agentes os leva a adotar rotinas e regras de decisão estáveis para orientar suas ações. Na economia evolucionária existe ênfase na imprevisibilidade de futuro e também na criatividade dos agentes como força essencial que impulsiona a inovação. Isso permite considerar a possibilidade de intervenção existente sobre os processos de aprendizagem e que seleção implica em resultados incertos.

Para Sawhney e Prandelli (2000) o mundo é permeado de inovações, mudanças e incertezas. O mercado por si só, explicam Nelson e Winter (1982), não é o elemento definitivo no desenvolvimento econômico pois existem fatores institucionais e protetores de organização empresarial que moldam e orientam as atividades econômicas em direções favoráveis ou desfavoráveis do ponto de vista da inovação.

A utilização do comércio eletrônico como processo inovativo e, conseqüentemente, uma nova estratégia para se alcançar uma vantagem competitiva somente poderá se refletir na análise de que parte do faturamento, lucro e aumento da TO foram originárias dessa estratégia.

Para Freeman e Soete (2008) todas as empresas operam em um escopo de possibilidades tecnológicas e de mercado que surgem de resultados de ciência e tecnologia bem como do mercado mundial. “A sobrevivência e o crescimento da empresa dependem de sua capacidade de adaptação ao ambiente externo dinâmico. Neste pensamento, os meios de hospedagem estão obrigados a se adaptarem a este cenário”.

Dosi (1982) explica que o paradigma tecnológico é baseado na seleção natural. Define oportunidades tecnológicas para inovações posteriores bem como os procedimentos básicos sobre como explorá-las. Esforços são canalizados em certas direções específicas, ou seja, uma atividade de progresso tecnológico que ocorre ao longo de um conjunto de *trade-Off*⁹ econômicos e tecnológicos que são os paradigmas existentes.

Existem paradigmas e trajetórias de diferentes níveis, de acordo com o posicionamento competitivo no setor hoteleiro. As atividades de inovação são seletivas e levam a direções precisas e cumulativas, ou seja, o que a empresa pode fazer tecnicamente no futuro é limitado pelo que foi feito no passado. Para Dosi (1982) a natureza da tecnologia cumulativa é específica da empresa, assim, seu desenvolvimento cessa de ser aleatório e se torna limitado às zonas relacionadas com as atividades existentes.

De acordo com o exposto percebe-se que a inovação é o resultado de uma interação entre elementos técnicos e econômicos que determinam a trajetória tecnológica a ser adotada em um ambiente de incerteza e riscos. O que se leva a

⁹ *Trade-off* ou *tradeoff* é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha (grifo nosso).

afirmar que o comércio eletrônico (como estratégia para alcançar uma vantagem competitiva) está relacionado com sua utilização como procedimento de inovação.

2.3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Conforme esclarece Porter (1989) o segundo conceito genérico de uma vantagem competitiva seria a diferenciação; ele ainda afirma que para a empresa é dispendioso conquistar a diferenciação.

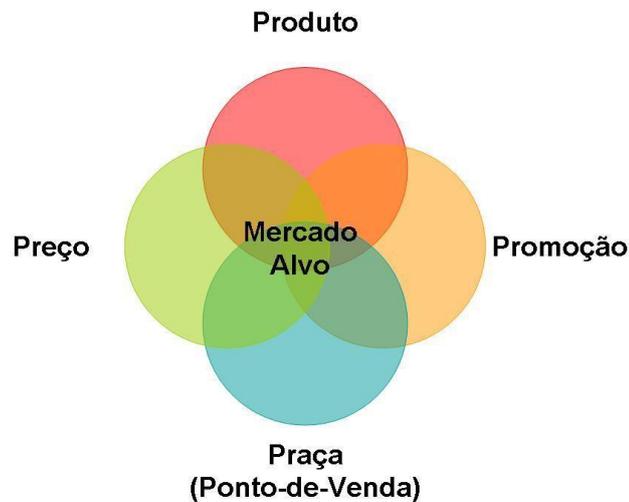
A diferenciação consiste no oferecimento de um produto ou serviço singular com características únicas que possibilitam a conquista de um posicionamento privilegiado com relação aos seus concorrentes. Ela significa uma estratégia viável para se alcançar uma posição segura a fim de combater as cinco forças competitivas, descritas por Porter (1989).

Os resultados obtidos pela diferenciação consistem em: lealdade com relação à marca e uma menor sensibilidade à variação de preços. Conseguir obter a diferenciação nos serviços, de acordo com Porter (1989), significa investir mais em pesquisa e treinamento, o que reporta um investimento de custos acima da média. Não sendo uma opção muito utilizada pelas empresas de prestações de serviços brasileiras.

Segundo dados do IBGE (2009) o setor de turismo brasileiro movimenta algo em torno de R\$15 bilhões de reais anualmente, obviamente que esses valores contemplam as passagens aéreas, hospedagem, transportes e fornecedores. O Brasil possuía mais de dez mil agências espalhadas em todo país e oferece algo em torno de 118 mil empregos diretos.

Como a diferenciação é um conceito intrinsecamente relacionado com a posição estratégica e *marketing* não se pode deixar de abordar os 4 Ps descritos inicialmente por Jerome McCarthy, em seu livro *Basic Marketing* (1960), com ideias difundidas no Brasil por Cobra (1997).

Figura 9 – 4 Ps



Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=figura+4+ps>

Os 4 Ps são vitais em qualquer composição relacionada ao *marketing* a ser escolhido e também para determinar qual tipo de estratégia a ser utilizada pelos hotéis para alcançar uma vantagem competitiva: preço, promoção, produto e praça.

Eles são importantes na definição de qual segmento se estabelecer e qual o resultado que se pretende alcançar. Principalmente que preço aplicar e quando utilizar da promoção sem enfraquecer e tornar inviável o serviço. Muitos hotéis utilizam esse esquema, de forma a replicar o modelo já testado e utilizado. Tal conduta é conhecida como *Benchmarking*¹⁰, que pelos japoneses, a palavra é denominada *dantotsu*, que em tradução significaria se tornar o melhor dos melhores. A ideia é replicar produtos e serviços que são considerados os melhores, seria obviamente uma interpretação do jargão: “Nada se cria, tudo se copia”.

Uma prática recorrente pelos hotéis que não investem em treinamento ou pesquisa de satisfação junto ao cliente é simplesmente replicar comportamentos utilizados pelas grandes redes de hotelaria, de maneira que não existe intenção de trabalhar ou discutir condutas na prestação de serviços aos hóspedes de forma mais inovadora ou criativa. Repetem os mesmos procedimentos, visto que se algo é bom, deve ser replicado.

¹⁰ *Benchmarking* consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior (grifo nosso).

Este comportamento também é verificado quanto à contabilização. A utilização de tecnologia, rotinas e acordos com parceiros levam a contabilidade positiva com relação ao custo e a efetiva prestação dos serviços. Grande parte dos serviços prestados nos hotéis são serviços que na maioria das vezes são terceirizados. Outro exemplo é a lavagem das roupas dos apartamentos. Alguns hotéis terceirizam a limpeza e higienização dos ambientes. Outros meios de hospedagem o fazem com relação à segurança com vigilância armada ou sistema de segurança automatizado. E alguns até mesmo as refeições.

Isso efetivamente pode acarretar uma redução de custos, promove uma liderança, e reflete como vantagem competitiva. Custos como folha de pagamento, encargos trabalhistas, despesas correntes com insumos podem ser minimizados com a subcontratação desses serviços.

Kotler (2000) aponta que a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação desta diferenciação residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente e, ao mesmo tempo, deve-se empregar uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

Relacionado ao tema, Gouveia e Nino (2009, p. 6), em trabalho específico para segmento do turismo e com repercussão no *marketing*, destacam que a diferenciação estaria relacionada àquele conjunto de elementos significativos e valorados que permitem distinguir a oferta da empresa das ofertas dos seus concorrentes.

No âmbito aplicado ao turismo uma alternativa viável seria a utilização da estratégia da capacitação para criar um diferencial a fim de se alcançar uma vantagem competitiva. Mas tal alternativa não encontra uma vertente sustentável, uma vez que nos serviços prestados aos hotéis e meios de hospedagem existe uma grande rotatividade de profissionais. A alta rotatividade, sem que haja um plano de crescimento dentro da empresa, torna o processo de capacitação difícil de investir e obter bons resultados.

3 COMÉRCIO ELETRÔNICO E MEIOS DE HOSPEDAGEM

Objetivo: Apresentar conceitos de comércio eletrônico e meios de hospedagem e da utilização dos mesmos.

Comércio eletrônico também chamado de *e-commerce* é qualquer forma de transação comercial cujas partes interagem eletronicamente no objetivo da troca de bens/serviços por valores. Conjunto de técnicas e tecnologias computacionais utilizadas para facilitar e executar transações comerciais de bens e serviços por meio da *Internet* (AMARAL *et al.*, 2005).

Em outra fonte o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) do Paraná traz outra definição de comércio eletrônico: “Trata – se de uma forma de transição eletrônica para compra e venda de produtos ou serviços especialmente por meio da *Internet*, sendo mais um canal para aquisição de bens (tangíveis ou intangíveis) disponíveis na rede por meio de lojas virtuais. A grande novidade é que no comércio eletrônico a compra é efetuada por meio de um equipamento eletrônico: normalmente via computador ou celular”. No *site* também existe um esclarecimento sobre *e-commerce* que é o termo internacional, em inglês, que é sinônimo de comércio eletrônico em português.

Kotler (2001) considerou que a tecnologia dinâmica digital influenciou o modo como a sociedade se relaciona e modificou os aspectos da vida diária, pois a empresa pode estar em todo lugar, a qualquer tempo. Nesta colocação o autor denomina essa tecnologia de digital e que é essencialmente dinâmica, visto que se modifica constantemente e sempre em espaços menores de tempo. Essa tecnologia oferece um meio de interagir, de comunicar e colabora de forma rápida e dinâmica com o intuito de simplificar os aspectos cotidianos.

A demanda cada vez maior por esta tecnologia digital dinâmica veio a ocasionar uma venda maior dos números de computadores pessoais, *laptops*¹¹ e telefones celulares. Com a criação da *Internet*, e do comércio tecnológico em torno dela, verificou-se o surgimento do *e-business* cuja sigla é acrônimo do inglês *Eletronic Bussiness*¹² (negócios eletrônicos). Caracteriza-se como qualquer empreendimento comercial baseado na *internet*.

¹¹ Um *Laptop* (lép tóp), (no Brasil, também denominado *Notebook* [noutbuc]) ou computador portátil.

¹² O termo *e-business* foi originalmente utilizado por executivos da IBM em 1996 durante uma apresentação em *Wall Street*. Posteriormente, a IBM fez o lançamento oficial através de uma

Conforme Pereira (*apud* TURBAN, E; KING, D. 2004, grifo nosso) existem diversas modalidades de Comércio Eletrônico cada um de acordo com a natureza da transação ou pelo relacionamento⁸ Acrônimo do inglês *Electronic Business* (Negócio Eletrônico) é o termo que se utiliza para identificar os negócios efetuados por meios eletrônicos, geralmente na *Internet*. Muitas vezes é associado ao termo comércio eletrônico entre participantes. A modalidade de comércio eletrônico estudado neste trabalho são as operações *Business to Consumer* (B2B).

Segundo Carvalho (2006, p.38) a definição de B2B é o nome dado ao comércio associado a operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços por meio da *Internet* ou por meio da utilização de redes privadas partilhadas entre duas empresas, substituindo assim os processos físicos que envolvem as transações comerciais. O B2B pode também ser definido como troca de mensagens estruturadas com outros parceiros comerciais a partir de redes privadas e ou da *Internet*, para criar e transformar assim as suas relações de negócios.

O presente estudo traz uma abordagem com a modalidade B2B onde as transações são realizadas entre as empresas, no caso os meios de hospedagem e os compradores individuais. O canal de comunicação entre a empresa e o consumidor é realizado por um sítio, que pode ser próprio ou terceirizado. Para os sítios terceirizados é paga uma comissão por cada reserva efetuada e efetivamente paga pelo consumidor. A ferramenta utilizada é a rede internacional de computadores, denominada *Internet*. A introdução de novas tecnologias da comunicação e informação (TCIs) trouxe ao mundo contemporâneo novas formas de comercializar. A *Internet* veio a fazer parte das rotinas das pessoas e com elas incorporaram novas formas de compras. Os números de usuários da *Internet*, no ano de 2011, chegam a 37,3 milhões e o setor no qual se reflete essa mudança de comportamento é no turismo¹³.

Segundo Avellar e Duarte (2013) mais de 156 milhões de pessoas acessaram a *Internet* no primeiro trimestre de 2014. Ele ainda afirma “número de acessos em banda larga no Brasil chegou a 156 milhões em maio de 2014, 51%

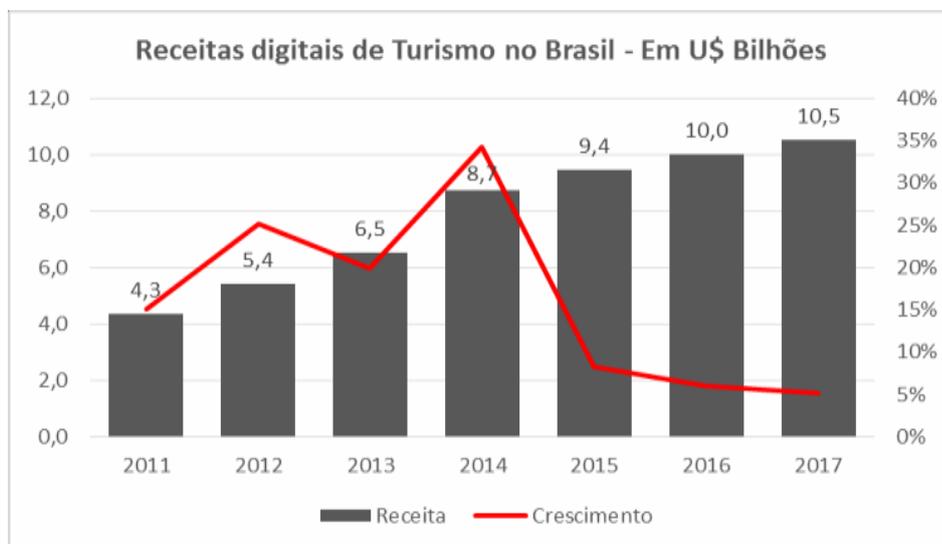
massiva campanha de marketing e a denominação passou a ser empregada como referência no mercado.

¹³ Convergência digital, dados do ibope. Acesso em: 15 abr. 2014.

a mais que em maio de 2013”. No período de doze meses 53 milhões de novos acessos foram ativados, ou 1,7 de novas conexões por segundo. A banda larga móvel por redes de 3G e 4G liderou a expansão dos acessos à *Internet*, chegando a 132,6 milhões de conexões, com 62% de crescimento em relação a maio de 2013. Na banda larga móvel 116,8 milhões foram de conexões de celulares, e 15,8 milhões foram de terminais de dados, como *modems* e *chips* de conexão máquina-máquina (M2M). Na banda larga fixa os acessos somaram 23,3 milhões em abril, com dois milhões de conexões ativadas em doze meses e crescimento de 9%, com cobertura de *Internet* de alta velocidade em 40% dos domicílios brasileiros urbanos.

O site “*Nextecommerce*”, especialista em análise do comércio eletrônico, divulgou dados em que se verifica que no Brasil, atualmente, 25% (vinte e cinco por cento) das operações de serviços em turismo são realizadas na *Internet*, chegando a 30% (trinta por cento) em 2016, conforme se apresenta:

Gráfico 3 – Receitas digitais de turismo



Fonte: <http://nextecommerce.com.br/25-das-vendas-de-servicos-de-turismo-no-brasil-sao-feitas-online/>.

Na perspectiva do site “*Nextecommerce*” poderá haver uma estabilização futuramente na casa de 8% (oito por cento) isto devido à falta de política de punição aos crimes da *Internet*, fraudes na *Internet* etc. que fazem com que cada vez mais consumidores se sintam constrangidos ao comprar pela *Internet*). Essa não é uma análise fechada podendo ser revertida e demonstrar um crescimento vertical das vendas pela *Internet* até 2017.

Existem inúmeras definições do que seja comércio eletrônico, citam-se algumas a fim de traçarmos uma ideia de referenciamento entre estas. Os denominados Mercados Eletrônicos são ambientes que proporcionam cada vez mais rápidas essas operações digitais. Neles inúmeros prestadores de serviços e produtos, bem como compradores, fazem uma congregação, criando assim uma liquidez no mercado e reduzindo custos de transação (SAWHNEY; PRANDELLI, 2000).

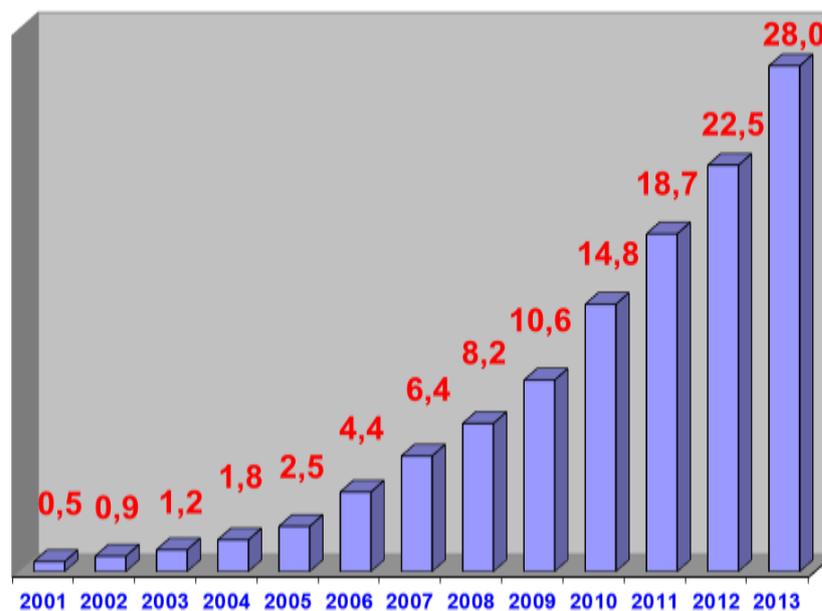
Comércio Eletrônico de acordo com a definição de Turban, Rainer e Porter (2003, p. 278):

[...] é onde os parceiros de negócios colaboram eletronicamente. Essa colaboração ocorre frequentemente entre parceiros de negócios, da mesma cadeia de suprimentos ou fornecedores e clientes. (Entende-se por cadeia de suprimentos o fluxo de materiais, informações, pagamentos e **serviços**, desde fornecedores de matérias-primas até fábricas, depósitos e consumidor final).

Conforme informações do SEBRAE (2014) sobre o comércio eletrônico a realidade brasileira apresenta duas vertentes significativas, o volume de operações do comércio eletrônico brasileiro e a quantidade de operadores brasileiros que já realizaram transações no comércio eletrônico.

Gráfico 4 – Comércio eletrônico (e-commerce) brasileiro

Faturamento anual do e-commerce no Brasil - Bilhões



Fonte ebit - www.e-commerce.org.br

Fonte: www.e-commerce.org.br¹⁴

¹⁴ Nota: Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões on-line.

Como podemos observar no Gráfico 2 e Quadro 3, em 12 anos o aumento do volume de operações por meio do comércio eletrônico deu um salto de R\$ 0,54 bilhão em 2001 para R\$ 28 bilhões em 2013, um aumento médio de 40% ao ano, com oscilações entre 76% e 20% de crescimento direto, observados respectivamente nos anos de 2006, em relação ao ano de 2005 e em 2013, em relação a 2012.

Gráfico 5 – Faturamento

Ano	Faturamento	Variação
2013	R\$ 28,00 bilhões	24%
2012	R\$ 22,50 bilhões	20%
2011	R\$ 18,70 bilhões	26%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8.20 bilhões	30%
2007	R\$ 6.30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2.50 bilhões	43%
2004	R\$ 1.75 bilhão	48%
2003	R\$ 1.18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	-

Fonte: www.e-commerce.org.br¹⁵

Para Pinheiro e Pinheiro (2002) o *e-commerce*, também denominado de comércio eletrônico, é a forma *on-line* de compra e venda na qual clientes conectados a uma loja virtual podem adquirir os mais diversos produtos e serviços disponíveis na grande rede de forma on-line e receber em um prazo determinado no endereço informado no ato da compra. Outra definição como a de Bernardes (2006): comércio eletrônico ou *e-commerce* é um tipo de comércio feito especialmente por um equipamento eletrônico como, por exemplo, um computador.

¹⁵ Nota: Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões on-line.

E-commerce refere-se à utilização da *Internet*, comunicações digitais e aplicativos de Tecnologia da Informação (TI) para possibilitar o processo de compra ou venda.

Com intuito de dirimir dúvidas sobre o conceito, de forma a tentar unificar tais definições a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) –, que é hoje a autoridade junto à Organização das Nações Unidas (ONU) no tratamento integrado do desenvolvimento e do comércio e de questões ligadas às áreas de finanças, tecnologia, investimento e desenvolvimento sustentável, adotou uma definição restrita de que “comércio eletrônico é uma transação pela *internet* que é a venda ou compra de bens e serviços, quer seja entre empresas, famílias, indivíduos, governos e outras organizações públicas e privadas, conduzidas por meio da *Internet*”. (UNCTAD, 2000).

Os bens e serviços podem ser encomendados ou adquiridos pela *Internet*, mas o pagamento e a entrega do bem ou serviço pode ser conduzida de forma *online*¹⁶ ou *off-line*¹⁷.

O que se comprova é que as vendas realizadas no comércio eletrônico superaram todas as expectativas e prognósticos feitos. E isso porque não foram consideradas as vendas realizadas em leilões, passagens aéreas ou automóveis. É esta é uma realidade que não se pode fugir o que intriga, até quando o mercado hoteleiro estará disposto a não utilizar o mercado eletrônico como uma ferramenta indispensável à obtenção de uma vantagem competitiva com seus concorrentes diretos?

Antigamente, num passado recente, para se realizar uma viagem seja para lazer ou negócios, optava-se pelo uso da agência de turismo que intermediava junto à operadora o melhor pacote a ser comercializado. Com o advento das novas tecnologias o trabalho antes realizado pelas operadoras tornou-se dispensável. Para o novo consumidor turístico cibernético existe uma preferência em pessoalmente realizar sua compra junto à operadora, evitando assim a intermediação que era pela agência.

Essa mudança de paradigmas trouxe uma crise sem precedente às agências. Além de um novo comportamento do consumidor. Nesta ótica propõe-se

¹⁶ Em linha”, *online* ou *on-line* [on-láin] é um anglicismo advindo do uso da *Internet*, “Estar *online*” ou “estar em linha” significa “estar disponível ao vivo”.

¹⁷ De modo oposto, estar *offline* (ou *off-line*) representa a indisponibilidade de acesso do usuário à rede ou ao sistema de comunicações. Há também em português, nesse sentido, a expressão “fora de linha”, que é de uso bem menos frequente.

uma análise da questão relativa às relações entre empresas (Operadora X Agências) e atuais (Operadoras X Consumidores).

3.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A prestação de serviços de turismo em particular e a prestação de serviços em geral, são negócios tributados pelo Imposto de Renda (IR) – e Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza no país (ISSQN).

A tributação exercida pelo governo federal atinge os meios de hospedagem por meio do faturamento das empresas. Em cima dos valores declarados as empresas recolhem seus impostos. Em tese, uma vez declarada à renda, deve a empresa recolher o IR relativo aos valores declarados. Uma obrigação tributária pode se tornar uma vantagem competitiva tributária se for diretamente proporcional, quando um meio de hospedagem pode obter valores diferenciados e menores aos de seus concorrentes.

Desde o momento do nascimento do fato gerador da obrigação tributária, nasce para a empresa o dever de recolher o tributo respectivo. Com advento do planejamento tributário as empresas passaram a postergar de inúmeras formas o nascimento dessas obrigações.

Vello e Martinez (2014), em um artigo singular, nos ensina que o planejamento tributário eficiente é definido como sendo o conjunto de ações que promovam reduções dos tributos explícitos da empresa, exercidas dentro dos preceitos das boas práticas de governança corporativa, que não façam avançar outros custos ou tributos com efeitos marginais superiores às reduções alcançadas, e que ao serem implementadas gerem maior eficiência tributária à firma. Tal definição traz na sua essência de forma clara a definição da necessidade das empresas realizarem um planejamento tributário.

A carga fiscal no Brasil está em torno de 36,6% (trinta e seis e seis por cento) segundo dados de janeiro de 2014 divulgado pela OCDE. A segunda mais alta da América Latina. O planejamento tributário pode auxiliar bastante o planejamento da empresa quanto ao recolhimento dos tributos devidos e assim se transformar numa vantagem competitiva tributária.

A elisão fiscal é a postergação do fato gerador, permitido em lei, e que vai ocasionar um ganho fiscal e tributário para empresa. Já a evasão fiscal é utilização de praticadas ilícitas para reduzir o valor do tributo e conseqüentemente o pagamento.

Lunkitt (*apud* TORRES, 2009) afirma que a evasão seria sempre composta de atos lícitos, sendo “a economia de imposto obtida ao se evitar a prática do ato e o surgimento do fato jurídico ou da situação de direito suficientes à ocorrência do fato gerador tributário”. Já a elisão seria “a economia de imposto obtida pela prática de um ato revestido de forma jurídica que não coaduna na descrição abstrata da lei”.

A comercialização pelo comércio eletrônico sem que haja formalidades e controle, enseja que a maioria das operações realizadas pela *Internet* não são alcançadas pelos Fiscos Municipal e Federal.

Se a empresa for de pequeno e médio porte, poderá ainda ter seus impostos reduzidos e simplificados por meio do Simples Nacional¹⁸ que veio para trazer da informalidade para a formalidade inúmeros prestadores de serviços na área do turismo, inclusive os meios de hospedagem. Notadamente tais estratégias visam reduzir os valores, tornando-se uma vantagem competitiva em relação a concorrentes que não sabem ou desconhecem os meios de alcançar tais planejamentos.

A não emissão das notas de serviços e o controle de entrada e saída dos hóspedes com recibos se caracterizam uma prática comum entre os meios de hospedagem, que negociam a antecipação de diárias a preços reduzidos em contas bancárias que nada tem a ver com o meio de hospedagem, dificultando que o Fisco Federal tenha acesso a essas receitas e possa tributá-las.

Em um artigo publicado no Seminário da ANPTUR (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, no ano de 2012), expomos nossa preocupação com a bitributação dos serviços do trade turístico. Em Ramos; Marques e Pinheiro (2012, p.2) o mecanismo de cobrança do ISSQN cria dois problemas para o *trade* do turismo: onera a atividade de fazer turismo e diminui a competitividade do destino Brasil.

¹⁸ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006 (grifo nosso).

A utilização do comércio eletrônico exige a utilização de ferramentas específicas para a comercialização dos serviços disponibilizados pelos hotéis. Na cidade de Fortaleza os hotéis são obrigados a utilizar a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). É importante destacar que na maioria das vezes o serviço é contratado via *Internet* e o pagamento é realizado pelos cartões de créditos e ou boletos de pagamento.

A emissão da NF-e é um momento subjacente à prestação de serviço. Ou seja, após a hospedagem. Têm-se três situações possíveis:

1. A cliente contrata o serviço e realiza o pagamento e não chega a utilizar as diárias. É realizado um desconto automático de uma taxa pelo não comparecimento (*no show*). Alguns hotéis não devolvem esses valores alegando que a não prestação dos serviços não se deu por culpa do meio de hospedagem e que, portanto, não poderia ser penalizado;
2. A cliente contrata o serviço realiza o pagamento e utiliza o serviço de hospedagem:
 - Neste caso, ao sair, é apenas emitido um recibo para prestação de contas. A emissão da NF-e apenas se realiza se o cliente solicitá-la.
3. A cliente contrata o serviço realiza o pagamento e utiliza o serviço de hospedagem;
 - Neste caso, ele exige a NF-e e é instruída a fornecer uma série de informações inclusive Cadastro de Pessoas Física (CPF)¹⁹ e *e-mail* para que possa vir a receber a NF-e.

Fica evidenciado que a utilização do *e-commerce* é bastante positiva para o hotel. No período de venda das diárias, poderá solicitar todas as informações existentes sobre o cliente, facilitando a emissão futura da NF-e ou de um canal de futuras vendas com a fidelização deste cliente.

Na parte tributária, no entanto, não existe a necessidade de contabilizar todas as operações. Principalmente as operações de débito em conta, são as mais fáceis de não emitir nota fiscal, apenas recibo. Visto que quanto às operações de crédito hoje as operadoras de cartão de crédito já enviam a Receita

¹⁹ O CPF é o registro de um cidadão na Receita Federal do Brasil.

Federal do Brasil todas as informações do volume de operações tributáveis por estabelecimento.

Os fiscos estaduais, com relação ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), já têm explorados tais informações e assim promovidas ações de fiscalização e autuações. No âmbito municipal, entretanto, desde que a operação tenha se realizado em valores à vista ou de débito fica mais difícil para o Fisco Municipal alcançar essas operações que, a priori, seriam tributáveis.

Fica evidente que os meios de hospedagem então passam a trabalhar com inúmeras Tabelas de preços e neste aspecto a vantagem competitiva antes estratégia tornou-se uma vantagem competitiva tributária.

Essa utilização do comércio eletrônico também passou a ser estendida aos parceiros, chamados de *trade* turístico. Destaca-se como isso ocorre e também, como os operadores do *trade* de turismo passam montar estratégias e táticas administrativas para minimizar os efeitos deletérios da bitributação sofrida pelos agentes do setor de turismo em virtude da Lei Complementar 116 de 2003.

A tentativa é apresentar as peculiares do Imposto Sobre Serviço (ISS) – e, portanto, as eventuais possibilidades de mudança táticas nas operações do *trade*. Assim como se pode obter uma vantagem competitiva tributária dentro do cenário existente de dupla tributação do ISS (isso porque a prestação do serviço é feita apenas uma vez). Os serviços prestados pelo *trade* podem estar sujeitos a bitributação, ou seja, quando um mesmo fato gerador de um serviço prestado é tributado em duas ocasiões.

Para não entrar em polêmica, definiu-se *trade* turístico como as atividades dos meios de hospedagem, bares, restaurantes, centros de convenções, feiras de negócios, agências de viagens e turismo, empresas de transporte, lojas de suvenires (SANDRONI, 1999, p. 459).

Ramos, Marques e Pinheiro (2012, p.8) já identificavam o problema, consoante transcrição:

É neste cenário que se discute onde deve o contribuinte recolher seu ISS. A questão da dupla tributação pode ser analisada à luz da legislação internacional utilizada pelos organismos internacionais, tais como, OCDE. Nela, a fim de evitar a bitributação entre países existe uma série de requisitos de existência indispensáveis para caracterizar um estabelecimento como estável ou permanente. No critério espacial deste trabalho, poder-se-ia utilizar desde conceitos para caracterizar um estabelecimento como prestador e estável, a fim de dirimir as dúvidas de

onde realizar o serviço e onde realizar o pagamento do tributo, de acordo com a competência.

Levitt e Dubner (2005) definem a economia de uma forma didática como sendo, em essência, o estudo dos incentivos: como as pessoas conseguem o que querem ou aquilo de que precisam, principalmente, quando outras pessoas querem a mesma coisa ou dela precisam. Evidentemente que a tal definição ensina que nem todo faturamento obtido significa receita ou lucro.

No trabalho de campo foram realizados a pesquisa e posteriormente a qualificação foi feita uma entrevista a fim de complementar dados sobre a utilização dos meios de hospedagens dos recursos disponíveis da internet. Nos resultados obtidos na entrevista realizada sobre o poder de negociação entre os meios de hospedagem e clientes, fez-se a avaliação com perguntas dispostas no Apêndice B.

As respostas obtidas no questionário foram analisadas e optamos, didaticamente, por expô-las nesta seção que trata do Comércio Eletrônico e Meios de hospedagem, dando um tratamento qualitativo.

Tabela 1 – Pesquisa na internet

Perguntas sobre o meio de hospedagem	Sim	Não
1. É fácil realizar uma reserva	17	6
2. É obrigatório comprar diárias para se efetivar a reserva	20	3
3. Existe um <i>e-mail</i> para contato	15	8
4. Existe informação acessível sobre os apartamentos	16	7
5. Informa à categoria que está classificada	4	19
6. Possui navegação para localização	16	7
Seis perguntas	88	50

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme Tabela 1, observou-se que:

- a) em 17 (dezessete) houve facilidade em realizar uma reserva, o *site* próprio ou de terceiros, era acessível;
- b) 20 (vinte) condicionaram à realização da reserva a compra de diárias;

- c) dos pesquisados, 15 (quinze) estabelecimentos possuem *e-mail* para contato, facilitando o contato;
- d) verificou-se que apenas 16 (dezesesseis) disponibilizavam informações claras sobre os apartamentos;
- e) somente 04 (quatro) dos meios pesquisados colocaram a categoria que está classificada;
- f) quanto a disponibilizar informações sobre como localizar o estabelecimento, 16 (dezesesseis) possuíam uma navegação para localização.

Com relação à estética e informações referentes às dependências dos meios de hospedagem pesquisados, conseguiu-se verificar que alguns disponibilizam o recurso de *tour virtual*, outros sequer possuem página na *Internet*, (depositando suas reservas em canais de distribuição²⁰). O *Tour Virtual* é um diferencial uma vez que ao acessar o dispositivo o cliente/turista tem uma percepção das dependências do estabelecimento e assim pode promover um comparativo. A Tabela 2 expõe o que se encontra em *sites* visitados.

Foi realizado um breve questionário sob a perspectiva de cliente/turista, com quesitos básicos que se julgou serem oportunos e que comprovam a necessidade de suporte para auxílio, efetivação e sucesso no comércio eletrônico (negociação). Para este fim fizeram-se seis quesitos com a percepção da estética e acessibilidade por parte dos turistas nacionais ou estrangeiros, nos *sites* de 23 meios de hospedagem, conforme apêndice C.

²⁰ Um canal de distribuição corresponde a uma ou mais empresas ou indivíduos que participem do fluxo de produtos e/ou serviços desde o produtor até o cliente ou usuário final.

Tabela 2 – Estética e acessibilidade

Pergunta	Nenhuma	Até 15	Mais de 15
1. Fotografias no <i>site</i>	2	5	16
Pergunta	Nenhuma	Até 10	Mais de 10
2. Fotografias nas áreas comuns	2	16	5
Pergunta	Nenhuma	Até 5	Mais de 5
3. Fotografias do restaurante	4	11	8
Pergunta	Nenhuma	Até 10	Mais de 10
4. Dispõe de canais de <i>marketing</i>	0	5	18
Pergunta	Um	Dois	Mais de dois
5. <i>Site</i> com suporte de línguas	8	11	4

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme Tabela 2 demonstrada os meios de hospedagem forneceram o percentual de fotografias existentes no *site*. A utilização de fotografias torna o *site* mais atrativo e real à percepção do usuário/cliente. A aquisição das diárias leva em conta dois fatores: valor comparativo e a estética do meio pesquisado. Optou-se por pesquisar por imagens de apartamentos, restaurante e áreas comuns, se o meio de hospedagem tem *site* próprio e quais os canais de *marketing* que utiliza estes *sites*: 1. *Booking*; 2. Decolar; 3. *TripAdvisor*; 4. hotéis.com; 5. hotel.com; 6. Trivago; e 7. hotel urbano, são os mais procurados.

Quanto ao idioma observou-se que quanto maior for o meio de hospedagem, em termo de estrutura, quartos e serviços, mais opções de serviços em línguas estrangeiras são disponibilizadas. Pelo exposto conclui-se que:

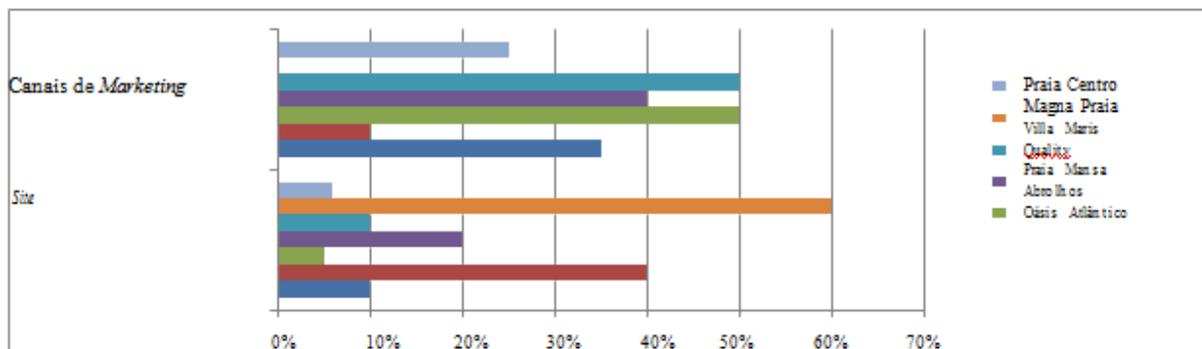
- a) em 16 (dezesesseis) possuíam mais de 15 (quinze) fotografias no *site*;

- b) das áreas comuns 16 (dezesesseis) possuíam até dez fotografias (piscina, deck, hall de recepção);
- c) dos pesquisados, 11(onze) estabelecimentos possuíam até 5 (cinco) fotografias do restaurante;
- d) verificou-se que 18 (dezoito) possuíam canais de *marketing*, mais de 10 canais;
- e) e quanto aos idiomas 11(onze) possuíam 2 (dois) idiomas, e 4 (quatro) mais de 2 (dois) idiomas.

O formulário da pesquisa solicitava informações sobre o percentual obtido nas seguintes situações: diárias de sitio, diárias de canais de *Marketing*, diárias via balcão, diárias via agência de viagens e diárias de outros meios.

Do total de 23 (vinte e três) pesquisadas, 4 (quatro) se recusaram a responder, 2 (dois) afirmaram não dispor de base de dados para responder as perguntas e apenas 17 (dezesete) responderam satisfatoriamente, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 – Percentual de diárias efetivadas pelo e-commerce



Meios e-commerce	Magna Praia	Abrolhos	Oásis Atlântico	Praia Mansa	Quality	Villa Maris	Praia Centro
Site	10%	40%	5%	20%	10%	60%	6%
Canais de Marketing	35%	10%	50%	40%	50%	0%	25%
Total	45%	50%	55%	60%	60%	60%	31%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com os dados compilados foi possível observar que dos 07 (sete) meios de hospedagem que responderam, todos dispõem de *site* e que somente 01 (um) não dispõe de Canais de *Marketing*. A oscilação em percentual da Taxa de Ocupação versus o *e-commerce* varia de 5 (cinco) % a 60 (sessenta) % e que a média de utilização alcançada, considerando os 7 (sete) meios de hospedagem é de 22 (vinte e dois) %.

A oscilação em percentual da Taxa de Ocupação versus os canais de *marketing* varia de 0 (Zero) %, pois o Hotel Villa Maris não possui esta estratégia até 50 (Cinquenta) % e que a média de utilização alcançada, considerando os 7 (sete) meios de hospedagem é de 30 (Trinta)%.

E por fim a pesquisa realizada relativa ao percentual de diárias efetivas pelo *e-commerce* por meio de 02 (dois) quesitos: *Site* e *Canais de Marketing*, para ter uma percepção se existem uma vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico, pelo exposto, em análise da mostra supracitada, constata-se que existe vantagem competitiva na utilização do *e-commerce* numa média de 22 (Vinte e dois) % nos *sites* e 30 (Trinta) % nos *Canais de Marketing* e, se considerar a média de ambos os quesitos, a oscilação varia de 31 (Trinta e um) % até 60 (Sessenta) % e a média da somatória dos quesitos totaliza 52 (Cinquenta e dois) %, resultado incontestável que se ocorre à relação entre o aumento das negociações e conseqüentemente a caracterização da vantagem competitiva (diferença entre o custo operacional e o lucro) obtida pelos meios de hospedagem de Fortaleza-CE com o aumento da Taxa de Ocupação, caracterizando que existe vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico por parte dos operadores dos meios de hospedagem.

3.2 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

A definição de meios de hospedagem está no bojo do artigo 23 da lei 11.771/08, conhecida como Lei Geral do Turismo, onde explicita ser os serviços de alojamento temporário ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários denominados serviços de hospedagem, onde se adota o sistema contratual de forma tácita ou expressa e com cobrança de diária.

De acordo com o Ministério do Turismo (MT) e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, num estudo realizado entre 2004 a 2010, comprovou-se que o nível dos turistas estrangeiros vem decaindo pelo preço dos pacotes de serviços turísticos promovidos no Brasil. A competitividade do *trade*²¹ turístico fica

²¹ Trade turístico são as atividades dos meios de hospedagem, bares, restaurantes, centros de convenções, feiras de negócios, agências de viagens e turismo, empresas de transporte, lojas de

prejudicada com a excessiva cobrança de ISS em cada atividade promovida pelos diversos segmentos turísticos.

Em matéria publicada pela revista *Veja* (2003) questionou-se por que mais pessoas viajam a Cancun do que a Porto de Galinhas. A resposta é: porque o México investe milhões de dólares no *marketing* do país e de Cancun, oferece uma tributação privilegiada ao setor hoteleiro. Enquanto no Brasil poucos investimentos no turismo. Para muitos europeus, Porto de Galinhas seria um destino muito mais atraente e interessante do que Cancun se soubessem da existência do lugar e do que tem para oferecer.

Especificamente no caso dos americanos o problema não seria apenas a falta de informação, mas também a questão dos vistos; uma família de quatro pessoas interessada em visitar Porto de Galinhas teria de arcar com um custo duas vezes maior para a obtenção de seus vistos de turista – o que, com certeza, resultaria na escolha por Cancun. Isso sem contar que o pacote turístico para o Brasil é onerado pelo tributo embutido do *trade* turístico, causando uma sobrecarga econômica difícil de atrair novos consumidores.

Para Goes (2012) o fato é que 30% do PIB nacional estão comprometidos com a carga tributária que sufoca o empresariado, o consumidor e, conseqüentemente, a sociedade em extenuante e perverso processo autofágico que beneficia o Estado na proporção de 65% para a União, 25% para os Estados e 10% para os municípios. O Brasil, segundo Censo IBGE (2010), representa 4% a 5% do PIB global, mas fica com apenas 0,7% das receitas geradas pelo setor turístico em todo o mundo. O movimento de turistas estrangeiros no Brasil permanece praticamente estagnado há uma década, diante de um crescimento mundial acumulado na faixa de 40%. Recebe-se aproximadamente 5 milhões de turistas estrangeiros ao ano, pouco mais de 0,5% do total do planeta. Se comparados aos líderes, a diferença é absurda: França, 76 milhões; EUA, 59,7 milhões; China, 55,7 milhões; Espanha, 52,7 milhões; e Itália, 43,6 milhões de visitantes.

O Governo Federal já deu um grande passo ao permitir que as empresas hoteleiras fossem incluídas como lucro presumido e, assim, a tributação que em média era de 20% foi para algo em torno de 2,5%, no entanto, esta ação

suvenires (SANDRONI, 1999).

contempla apenas grandes empreendimentos e o *trade* turístico é formado de pequenos segmentos.

A grande questão deste problema hipotético seria que os governos municipais, por meio de suas estruturas fazendárias, não distinguem os pacotes turísticos vendidos como fornecedor direto (tributado pelo valor global), daqueles que é realizado apenas o agenciamento (tributado pela comissão pertinente a prestação de serviços de venda do pacote). É cediço que as empresas de turismo podem atuar de duas formas.

A primeira seria como intermediária de serviços, promovendo a emissão de passagens aéreas ou marítimas, os meios de hospedagem dos viajantes e excursionistas, pacotes turísticos de outras operadoras e outros serviços relacionados com turismo. A segunda seria como responsável direta por todo pacote turístico, isso incluído o fornecimento do serviço de transporte e hospedagem.

Conforme visto é possível duas formas de pagamento. O mais grave é que, se essa relação se estabelece no *trade* turístico, tem-se dupla tributação sobre o mesmo fato. Existirá, assim, a tributação da primeira empresa pela comissão e da segunda pela execução do serviço.

Outros questionamentos se somam como por exemplo o problema de onde será devida a prestação dos serviços, quais os serviços meio e serviços fim. As operações de serviços meio são aquelas em que estão na cadeia produtiva do evento. A operação de serviço fim é a final que engloba todo evento. Outra questão pertinente é como resolver a questão da bitributação desses serviços.

Uma forma de exemplificar um serviço “MEIO” seria a instalação do palco ou telão nas dependências de um grande hotel, para um evento. Esse tipo de serviço está, indiretamente, ligado ao evento turístico que atraiu os turistas de uma forma geral. O serviço “FIM” é o show que atrai inúmeros turistas. Exemplo: queima de fogos no réveillon.

Uma das maiores dificuldade para tornar o Brasil um país competitivo no turismo é que a tributação feita no serviço advindo do exterior é realizado no destino. Conforme o parágrafo primeiro do artigo 1º da LC 116/2003, “o imposto incide também sobre o serviço proveniente do exterior do País ou cuja prestação se tenha iniciado no exterior do País”. (BRASIL, 2003). Se a viagem se inicia no exterior, como o Brasil é o destino turístico, aqui serão tributados os pacotes turísticos.

Destacamos o estudo do Regime Tributário Diferenciado (Simples Nacional) como vantagem competitiva. Muitas empresas têm optado pelo regime do Simples Nacional. Este regime tem alíquotas menores, mas a contabilização e o número de obrigações acessórias assumidas são maiores. A Tabela 4 apresenta as alíquotas do Simples Nacional para os meios de hospedagem.

Tabela 3 – Simples Nacional

(continua)

Tabela DO SIMPLES NACIONAL							
ANEXO III (Vigência a Partir de 01.01.2012)							
Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Receitas de Locação de Bens Móveis e de Prestação de Serviços							
Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40 %	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%

Tabela 4 – Simples Nacional

(continua)

De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%

Tabela 4 – Simples Nacional

(conclusão)

De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Ribeiro (2014, p. 220).

A utilização do Simples Nacional pode ao primeiro momento significar uma vantagem perante os concorrentes. Essa vantagem somente será percebida se o prestador repassar os valores comercializados. O não repasse dos descontos obtidos pela rejeição ao regime do Simples Nacional pode significar um faturamento maior e conseqüentemente mais receitas, mais impostos a pagar.

Sem sombra de dúvida optar pelo Simples Nacional é uma questão não apenas de opção, mas de sobrevivência. Os optantes devem estar atentos à escolha do regime de caixa ou de competência pois tal escolha pode representar um impacto enorme.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Objetivo: Apresentar os métodos e técnicas utilizados neste trabalho de pesquisa.

A metodologia utilizada foi de uma pesquisa exploratória descritiva, bibliográfica e com análise qualitativa. Foi importante conceber uma utilização racional dos textos e fontes bibliográficas, bem como de uma literatura especializada a fim elucidar as perguntas expostas no início do trabalho. Foram utilizadas fontes como o IBGE, do Ministério de Turismo, Observatório de Turismo (OT) e do Governo do Estado do Ceará. Outras fontes primárias e secundárias também foram utilizadas, tais como fotografias e documentos.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 45), o tema pode: “[...] originar-se da experiência pessoal ou profissional de estudos e leituras, da observação, da descoberta de discrepâncias entre trabalhos ou da analogia com temas de estudo de outras disciplinas ou áreas científicas”.

O tema dessa pesquisa versa sobre vantagem competitiva. O conceito de vantagem competitiva que se vai trabalhar será o utilizado por Porter (1989) que definiu como: [...] decorre de uma estratégia traçada pela empresa e que cria um valor para seus compradores que ultrapassa seu valor de custo. Notadamente ela se destaca por dois ingredientes fundamentais: liderança de custo ou diferenciação.

Segundo Beltrán (1986 *apud* YOUNG, 1975) Trabalho e Identidade, escrito por Stephen Agulló Tomás, metodologia é o objeto que determina o método apropriado para o seu estudo e não desprovida de considerações éticas de base racional ou científica espúrias, obcecado com o prestígio das ciências da natureza.

Para tornar possível a descrição dos passos metodológicos específicos aos diferentes tipos de pesquisa, decidiu-se, nesta pesquisa, tomar como referência a classificação de I. J. Lehman e W. A. Mehrens (1971), porquê:

- a) seguem os padrões gerais descritos pela maioria dos autores;
- b) apresentam critérios explícitos da classificação. Adotando a metodologia e os propósitos como critérios, esses autores apresentam a seguinte classificação possível: histórica, descritiva, correlacional, *expost facto* e experimental.

Pesquisa descritiva: é a investigação que procura “determinar natureza e grau de condições existentes” (LEHMAN; MEHRENS, 1971, p. 95). Metodologicamente distingue-se da abordagem correlacional e da *ex-post facto* quanto à possibilidade de poder coletar dados de uma única amostra ou de mais de uma amostra, como também poder trabalhar com uma ou mais variáveis, sem o intuito de estabelecer relações ou fazer predições. Tem como único propósito descrever condições existentes (LEHMAN; MEHRENS, 1971, p. 95).

Na pesquisa descritiva podem ser empregadas diversas abordagens, a saber:

- a) estudo de caso;
- b) *survey*;
- c) estudos de desenvolvimento.

4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DESTE TRABALHO

Para este trabalho optou-se pela abordagem *Survey* que é um estudo extensivo, visando descrever as características da população por meio de uma amostra selecionada segundo métodos aleatórios (LEHMAN; MEHRENS, 1971, p. 97). Utiliza-se geralmente como técnica o questionário e a entrevista. Também se utilizou a pesquisa escrita e a entrevista como metodologia. Foram visitados mais de 53 estabelecimentos (População), sendo que se conseguiu o questionário respondido de 23 estabelecimentos (Amostra), no universo dos meios de hospedagem (Universo) os quais posteriormente pode-se entrevistar.

O objetivo é explicar um problema e indicar o curso de ações adequadas para solucioná-lo. Já o *survey* descritivo preocupa-se em detectar um estado de natureza social, reunindo informações sem a preocupação de explicar. Parece contraditória essa abordagem em que a intenção difere da abordagem, ou seja, pensa-se apresentar a pesquisa e contribuir por meio de propostas para a solução de questões levantadas, enquanto que a abordagem *survey* prevalece com a postura estática (BABBIE, 2003).

O questionário foi elaborado com 25 perguntas de forma a abordar assuntos referentes ao controle, administração, estratégia e faturamento da empresa,

com o objetivo específico de determinar se o comércio eletrônico é uma vantagem competitiva para os meios de hospedagem de Fortaleza.

No entanto, nesta oportunidade, avocou-se a pesquisa-ação, conforme definida por seu autor Kurt Lewin (1965, p. 177) que visa um diagnóstico inicial e posteriormente se levantam propostas para que se possa contribuir na resolução de problemas.

A pesquisa-ação é uma técnica de pesquisa social com base empírica que consiste na busca de uma solução para um problema específico observado pelo pesquisador no contexto social. Portanto, o objeto do estudo é concebido a partir de uma determinada circunstância ou situação social e as questões em sua órbita. Foi observada que nesta técnica é comum e necessária uma intensa e ampla relação entre o pesquisador e o objeto tema da pesquisa.

Para Demo (1985) a pesquisa também é exploratória quando o estudo promovido visa observar fenômenos até então não estudados. Em nossa pesquisa além desse fator, à medida que houve uma familiarização com o objeto de estudo, foram realizados levantamentos bibliográficos, entrevistas com gerentes e operadores de hotéis e pousadas para se ter um contato com o objeto estudado, pelo exposto classificamos nossa pesquisa como exploratória.

Segundo Gil (2008) a pesquisa é descritiva quando tem por objetivo descrever a percepção dos operadores de meios de hospedagem quanto à utilização do comércio eletrônico. Tentou-se descrever o fenômeno do comércio eletrônico e da vantagem competitiva tributária, o que complementa a pesquisa exploratória.

O método também contempla a pesquisa bibliografia, que como ensina Martins (2000), é aquela que tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes. Se desdobrando em pesquisa bibliográfica opinativa, em que além de ter o suporte teórico e utilizá-lo, a autora emite sua opinião, se posicionando sobre o assunto. E também da pesquisa crítico opinativa, onde além de abordar o tema fez considerações críticas relevantes à compreensão e debate do tema.

Dessa maneira a metodologia deste trabalho procura apresentar o delineamento da pesquisa realizada. O presente estudo possui uma abordagem qualitativa baseando-se na estratégia de pesquisa em questionários, levantamento literário e documental e na observação para alcançar seus objetivos propostos.

Segundo Babbie (2003) esta estratégia permite que os registros padronizados dos respondentes sejam submetidos a uma análise agregada para fornecer as impressões dos respondentes quanto ao estudo pretendido.

O método empregado procura identificar a representatividade dos aspectos empresariais agregados ao setor hoteleiro em relação à sua capacidade de inovar. Trata-se de um trabalho de revisão do referencial teórico do que seja uma vantagem competitiva dentro de um contexto histórico uma vez que pretende identificar o grau de inovação dos hotéis nesta região.

A importância para o estudo em questão é baseada nas recomendações do Manual de Oslo (OCDE, 2005) sobre a necessidade de se realizar pesquisas sobre atividades de inovação por fornecerem informações sobre o processo de inovação no âmbito empresarial.

Elas (pesquisas sobre atividades de inovação) podem identificar os motivos e obstáculos à inovação, mudanças na forma de operação das empresas, os tipos de atividades de inovação em que elas se inserem e os tipos de inovação que elas programam (OCDE, 2005, p. 49).

A pesquisa se identifica também com Figueiredo (2009) em sua defesa de que a mensuração do grau de inovação das empresas é um processo importante de ser compreendido na perspectiva de inovação como um contínuo de atividades com crescentes graus de sofisticação. Conforme o próprio Manual de Oslo aponta é difícil apresentar medidas quantitativas sobre o efeito das inovações em pesquisas, pois exigem análises substanciais por parte da empresa. Este foi, portanto, o principal desafio da pesquisa considerando que existiu uma limitação na quantidade de empresas entrevistadas dispostas a fornecer respostas. A OCDE (2005) reconhece a pesquisa sobre atividades de inovação para identificar um perfil de um sujeito capaz de determinar a dinâmica de um setor em uma região, desta maneira a pesquisa se volta para a dinâmica do setor hoteleiro em Fortaleza.

4.2 LÓCUS DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa foi realizada no litoral oeste de Fortaleza, na área mais conhecida como Beira Mar de Fortaleza. Foram pesquisados 53

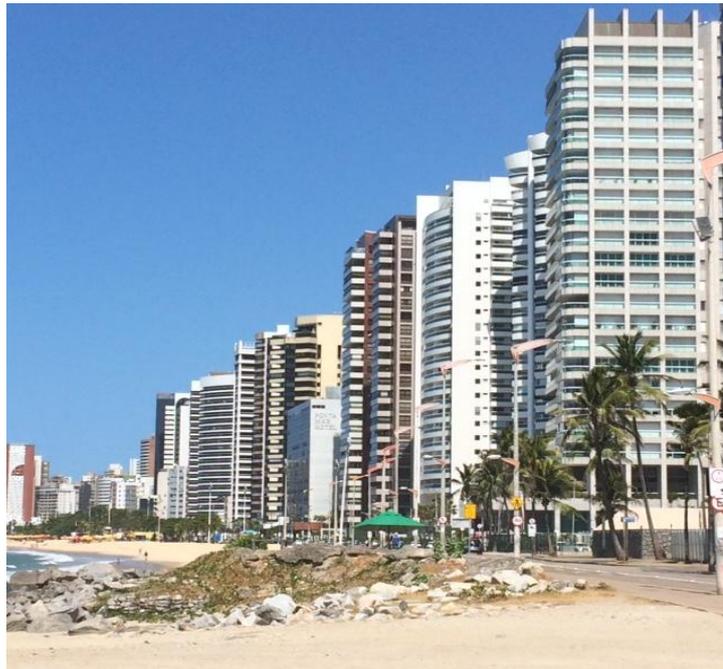
(cinquenta e três) meios de hospedagem, destes apenas 23 (vinte e três) responderam os questionários e a pesquisa, conforme listagem Apêndice C que contempla a relação das empresas que responderam os questionários. Para fins conceituais, adotou-se o conceito do Conselho Nacional de Turismo (CNTUR), dado por meio de resolução, sendo necessárias as seguintes condições: sejam explorados ou administrados por empresa hoteleira, sejam registrados na Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), sejam licenciados pelas autoridades competentes para hospedar turistas, mantenham os padrões de conforto, serviços e preços constantes. Equiparam-se à empresa hoteleira, para os fins desta pesquisa, o estabelecimento.

A aplicação do questionário contemplou hotéis desde a área do Dragão do Mar (Praia de Iracema) seguindo pela orla marítima até o final da Beira Mar, conhecida como Iate Clube, percorrendo os bairros Meireles e Mucuripe. Existe por parte do município uma preocupação, um cuidado maior em tornar a Beira Mar e orla adjacente mais atrativa e receptiva aos turistas.

Na elaboração da pesquisa verificamos como evidente o caráter de segregação espacial das classes com maior poder econômico e das políticas públicas e privadas, beneficiando-se dos investimentos e impostos pagos pela população, enquanto que em outras áreas pouco favorecidas, a realidade é de descaso, ausência de infraestrutura urbana e a visível falta de compromisso dos governantes com esses bairros da periferia.

O turismo, atividade geradora de renda para o Estado, dá visibilidade ao litoral por meio da Secretaria de Turismo do Estado do Ceará (SETUR/CE), impulsionando-o no litoral, significando importante vetor de crescimento econômico, estimulando o setor imobiliário e supervalorizando áreas próximas à Beira Mar, verticalizando-as, como se pode verificar na Figura 10, visão da Avenida Beira Mar de Fortaleza-CE.

Figura 10 – Avenida Beira-Mar em Fortaleza



Fonte: Própria autora (2016).

No olhar de Santos (2006, p. 39) ele dá uma definição clara do espaço geográfico:

[...] é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o Quadro único no qual a história se dá. No começo era a natureza selvagem, formada por objetos naturais, que ao longo da história vão sendo substituídos por objetos fabricados, objetos técnicos, mecanizados e, depois, cibernéticos, fazendo com que a natureza artificial tenda a funcionar como uma máquina. Através da presença desses objetos técnicos: hidroelétricas, fábricas, fazendas modernas, portos, estradas de rodagem, estradas de ferro, cidades, o espaço é marcado por esses acréscimos, que lhe dão um conteúdo extremamente técnico.

A opção de limitar a pesquisa a área da Beira Mar contemplou principalmente a demarcação territorial com o intuito da obtenção de resultados de valor real, dentro da realidade do turismo na cidade de Fortaleza. Buscou-se também a otimização da pesquisa. Citando Carlos (2007, p. 105):

[...] estamos diante da produção do espaço pela sociedade, e que, sob a égide do Estado, esta produção ganha um caráter estratégico. O Estado regulador impõe as relações de produção enquanto modo de dominação do espaço, imbricando espaços dominados/dominantes para assegurar a reprodução da sociedade existente.

Diante dessa realidade encontrou-se o limite estrutural da pesquisa, e enfrentaram-se dificuldades quanto à obtenção dos questionários, alguns hotéis se recusaram a fornecer as informações de acordo com diretrizes de administração e sigilo do próprio grupo.

Verificou-se um grupo composto de 4 (Quatro) hotéis que por política interna negou-se a responder o questionário, apesar de inúmeras tentativas. Não serão citados os nomes para preservar o sigilo e privacidade desses estabelecimentos.

Muito dos moradores que habitam o espaço desde a década de 1900, por exemplo, se veem obrigados a vender suas propriedades por conta da especulação imobiliária emergente da área. A paisagem antes totalmente bucólica e natural dá lugar a grandes hotéis, que exploram o viés turístico. As figuras 11 e 12 fazem contra ponto entre a praia de Iracema de 1940 e 2016. No início do século XX, como mostra a imagem tínhamos poucas construções à margem da praia e muito verde, deixando o ambiente propício para a convivência e o lazer, muito diferente da imagem atual, contemporânea, urbanizada e comercial.

Figura 11 – Praia de Iracema 1940



Fonte: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/minhacidade/04.042/2026>

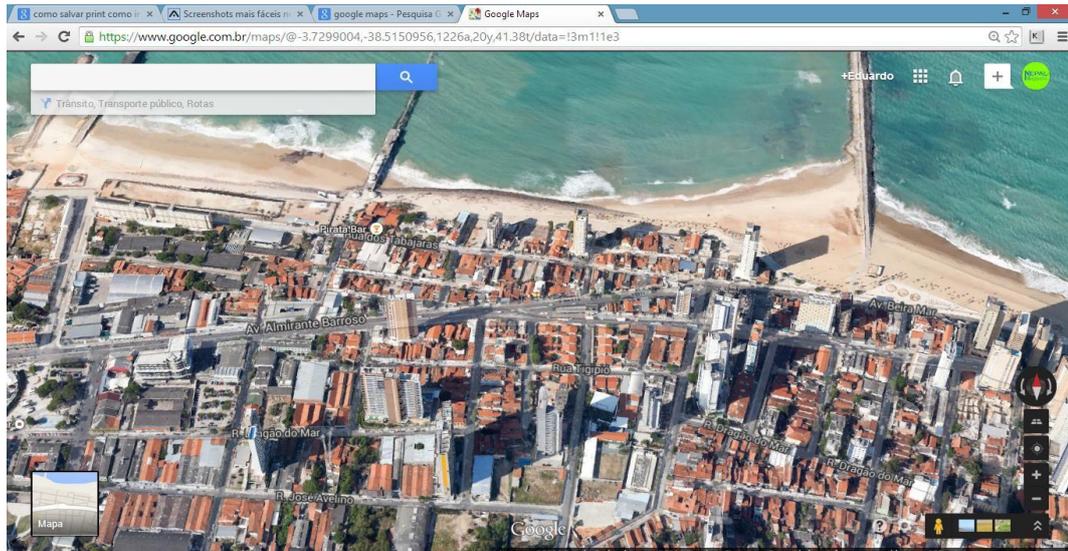
Figura 12 – Praia de Iracema 2016



Fonte: Própria autora (2016).

A Avenida Beira Mar do Município de Fortaleza se inicia no cruzamento da Rua dos Tabajaras com a Avenida Almirante Tamandaré no Bairro da Praia de Iracema, ainda que com outro nome e que em sua sequência num duplo cruzamento entre a Rua dos Tabajaras, na altura do número 622 com a Rua Arariús número 06 e a Avenida Almirante Barroso número 1.150 passa a chamar-se de Avenida Beira Mar e vai até o número 4.670 ao cruzar com a Avenida Vicente de Castro, totalizando 4 km de extensão.

Figura 13 – Início da Avenida Beira-Mar de Fortaleza-CE



Fonte: <https://www.google.com.br/maps/place/Av.+Beira+Mar+Praia+de+Iracema,+Fortaleza>

Dantas (2002) destaca que em 1963 iniciou-se o processo de construção da Avenida Beira Mar, a sociedade emergente à época começa a se instalar em novos bairros emergentes tais como: Aldeota, Meireles e Bairro de Fátima. Os bairros mais antigos aos poucos vão sendo abandonados pela “elite” que começa a povoar os novos bairros. Iniciando-se, conseqüentemente, o processo de especulação imobiliária existente até os dias de hoje. Fica claro que não foi um processo pacífico, visto que ainda hoje existem conflitos dos pescadores com os novos moradores. Com a valorização da área, todavia, os moradores da chamada elite emergente, cederam suas residências para os novos empreendimentos.

Figura 14 – Praia do Mucuripe 2016



Fonte: Própria autora (2016).

O Mucuripe é uma parte importante da Beira Mar. Existem inúmeros hotéis que se localizam nesta área da cidade. É possível ver hotéis de pequeno, médio e de grande porte nessa área.

Figura 15 – Hotéis da Beira-Mar de Fortaleza-CE



Fonte: <http://dialogospoliticos.wordpress.com/2012/02/04/rede-hoteleira-de-fortaleza-com-ocupacao-de-100-para-o-carnaval/>

Grande parte dos danos causados ao meio ambiente são fiscalizados de forma muito ponderada o que permite que os moradores, por não serem punidos devidamente, continuem causando tal situação. Os hotéis disputam as faixas existentes com moradores, e os flats têm emergido de forma mais consistente, posto que alcançam um público existente e carente dessa modalidade de serviço.

É possível identificar nos arredores da Beira Mar inúmeros comércios de prestação de serviços, como lavanderias, cabeleireiros e estacionamentos, todos prestadores de serviços que agregam valores intrínsecos à rede hoteleira.

Figura 16 – Fachada de estabelecimento prestador de serviços auxiliares aos serviços hoteleiros



Fonte: Própria autora (2016).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os meios de hospedagem escolhidos para aplicação da pesquisa estão localizados ao longo de três bairros (Moura Brasil, Praia de Iracema e Meireles) da orla costeira e adjacências da cidade de Fortaleza, conhecida como Beira-Mar. O foco da pesquisa percorre a margem costeira no sentido Oeste-Leste. Em 2014, o IPECE indica que existem por volta de 214 meios de hospedagem em Fortaleza sendo: Hotéis (102), pousadas (79), flats (24) e albergues (9). A delimitação da pesquisa restringiu-se a 53 (cinquenta e três) estabelecimentos que foram visitados pela pesquisadora, no entanto, desse universo somente 23 (vinte e três) questionários foram plenamente respondidos.

No apêndice A apresentamos a indicação dos *sites* recomendados. No apêndice B encontra-se o questionário aplicado com a pesquisa qualitativa. E, por fim, no apêndice C relacionamos todas as empresas que responderam à pesquisa.

A Avenida Beira-Mar dispõe da maior concentração de turista por metro quadrado. Os turistas preferem ficar hospedados nesta avenida dada a proximidade com o centro da cidade, aeroporto, litoral leste ou oeste, e pontos turísticos locais. Além do que o visual é belíssimo, como se pode ver em algumas fotografias constantes deste trabalho. Conforme informação do IBGE, em 2014, a cidade de Fortaleza tem uma população de 2.452.185 habitantes.

O questionário respondido pelas empresas pesquisadas é baseado na metodologia proposta por Figueiredo (2009) que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno e médio porte. Este instrumento de pesquisa foi elaborado pela autora para a mensuração e análise da inovação da utilização do comércio eletrônico como vantagem competitiva nos hotéis.

Considerando o conteúdo de algumas perguntas abordarem aspecto fiscal e financeiro, foi garantido o sigilo das informações fornecidas para maior veracidade. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) considera a empresa como a unidade estatística apropriada para pesquisas sobre inovação. O período de coleta de dados em campo foi realizado em dois períodos: Primeiro período de pesquisa ficou compreendido entre janeiro até maio de 2012. O segundo período de pesquisa compreendeu o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2014.

A pesquisa de campo divide-se em 25 questões de inovação empresarial apresentadas, com as características de vantagem competitiva destacada por Porter

(1998). Foi também incorporado o aspecto da maturidade inovadora criado pelos autores, compreendido por sete situações classificatórias: sendo que 01 não é vantagem até o escore 07 é muita vantagem. O período a ser considerado explicitado pela pesquisadora junto às empresas pesquisadas para a resposta das perguntas foram os últimos três anos.

Com base nessa consideração e atendendo à recomendação do Manual de Oslo (OCDE, 2005) que estabelece que os pontos de vista das empresas devam ser registrados em escalas binárias ou com uma estreita faixa de respostas, a pontuação de cada questão no questionário aplicado utiliza uma escala reduzida para resultar três situações que visam classificar as atividades em “nenhuma vantagem competitiva”, “vantagem competitiva mediana” e “vantagem competitiva plena”.

Para fins de pesquisa apresenta-se, na disposição do Quadro 1. Como se apresenta a utilização do comércio eletrônico dentro da empresa, estratificou-se em 07 (sete) fatores de análise a serem discutidos e apresentados.

Quadro 1 – 07 (sete) fatores e 25 (vinte e cinco) quesitos

(continua)

<p>1. Lucratividade</p> <p>a. Faturamento</p> <p>b. Contabilidade</p> <p>c. Nota fiscal</p> <p>d. Lucratividade</p>	04
<p>2. Custo</p> <p>a. Custos operacionais</p> <p>b. Redução de ISS</p> <p>c. Tributos federais</p> <p>d. Folha de pagamento</p> <p>e. Reduzir custos B2B</p> <p>f. Redução de custos de operação de venda</p> <p>g. Redução do custo das taxas</p> <p>h. Redução de custo de instalação de pontos</p> <p>i. Pagamento de comissão</p>	09

Quadro 1 – 07 (sete) fatores e 25 (vinte e cinco) quesitos
(conclusão)

3. Receita	
a. Antecipação de receita	02
b. Operações com cartão de crédito	
4. Canais de Distribuição	
a. Novas praças	02
b. Evitar entrada de novos concorrentes	
5. Concorrência e Competição	
a. Atingir novos mercados concorrentes	
b. Firmar parcerias	
c. Adiar recolhimento de impostos	05
d. Aumentar a taxa de ocupação	
e. Diminuir dependência de canais de venda	
6. Retorno de Investimentos e Fluxos	
a. Gestão de fluxo de caixa	02
b. Retorno de novos investimentos	
7. Realização de Eventos	
a. Eventos	01
Total	25

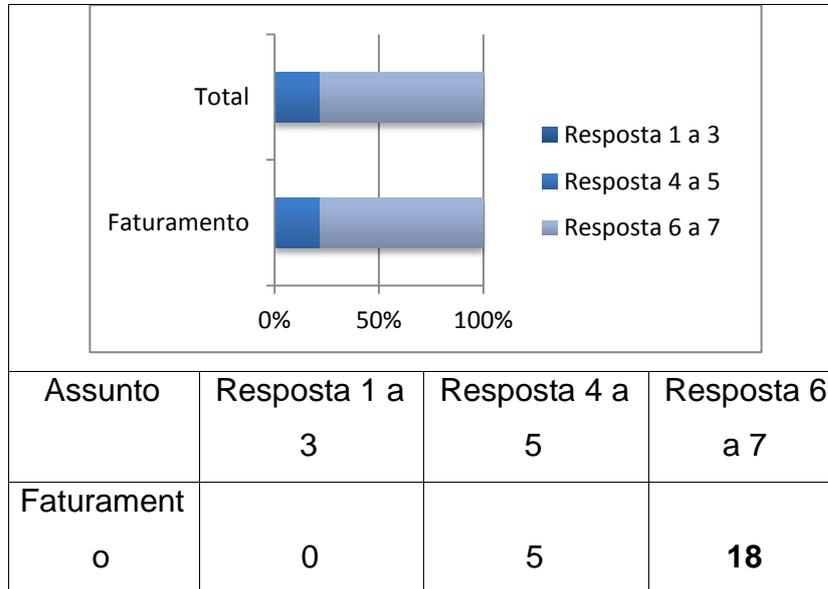
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Desta maneira pretende-se analisar, de forma estruturada, as perguntas aplicadas dentro dos fatores descritos e responder à pergunta principal, que seria se para os meios de hospedagem existe uma vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico.

1 Lucratividade

Sobre o faturamento da empresa o comércio eletrônico:

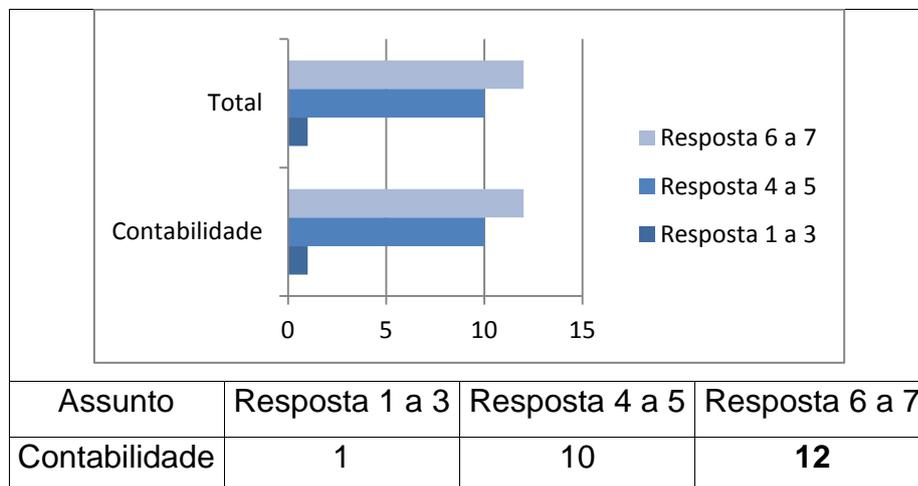
Gráfico 7 – Faturamento



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para a contabilidade da empresa, o comércio eletrônico:

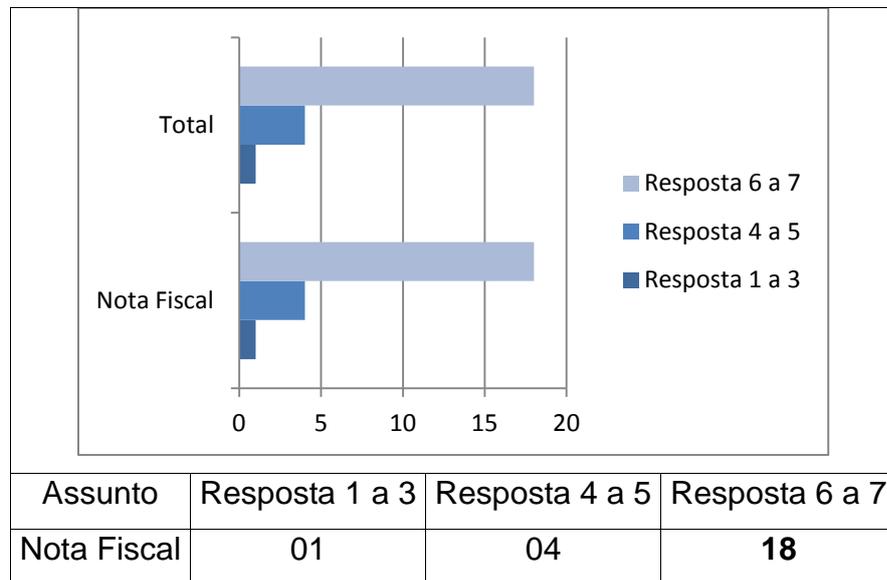
Gráfico 8 – Contabilidade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para a emissão de Nota Fiscal, o comércio eletrônico:

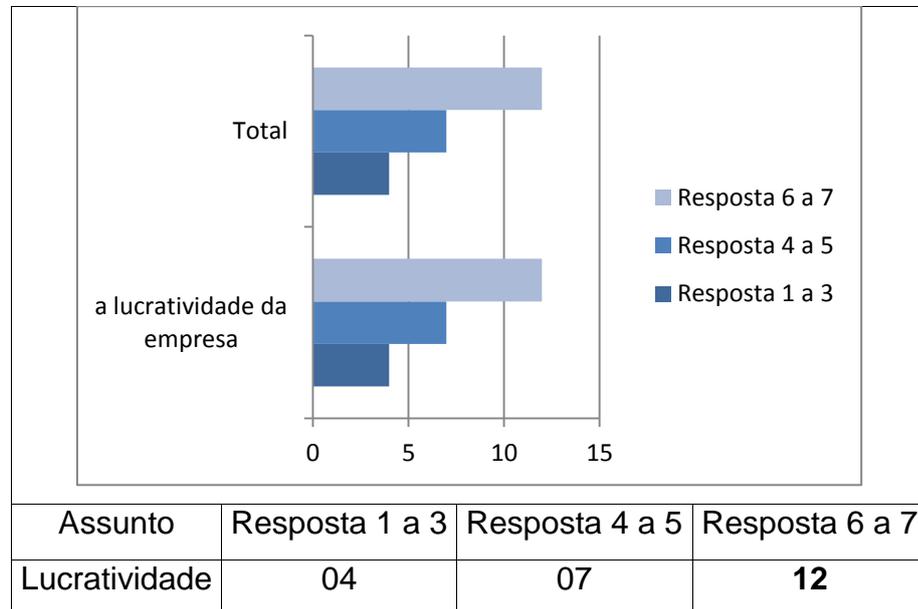
Gráfico 9 – Nota fiscal



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para lucratividade da empresa o comércio eletrônico é:

Gráfico 10 – Lucratividade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Lucratividade, constante do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva plena nos quesitos (Faturamento, Contabilidade e Nota Fiscal) e no quesito (Lucratividade) a resposta é de que existe vantagem competitiva mediana para as

empresas quanto à utilização do comércio eletrônico. No contexto geral conclui-se que houve vantagem competitiva no Fator Lucratividade, conforme Tabela 5:

Tabela 4 – Pesquisa vantagem competitiva 1

Quesitos	NVC	VCM	VCP
Faturamento	0/23	05/23	18/23
Contabilidade	01/23	10/23	12/23
Nota fiscal	01/23	04/23	18/23
Lucratividade	04/23	12/23	07/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

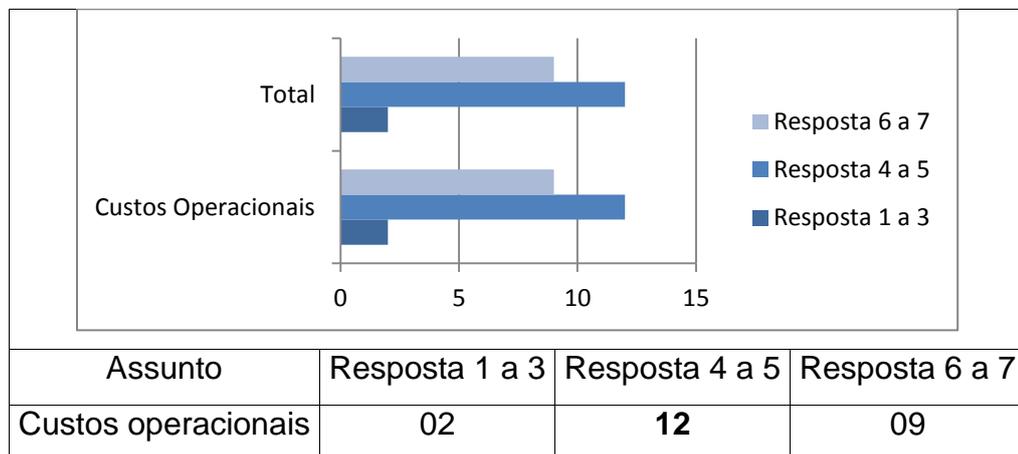
VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

2. Custo

Para redução efetiva dos custos operacionais de sua empresa, o comércio eletrônico:

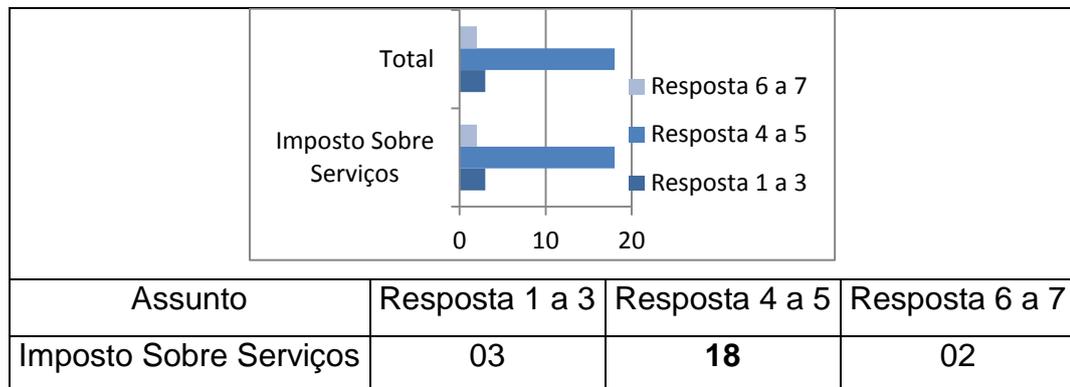
Gráfico 11 – Custos operacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para a redução do ISS, recolhidos pelo hotel, o comércio eletrônico:

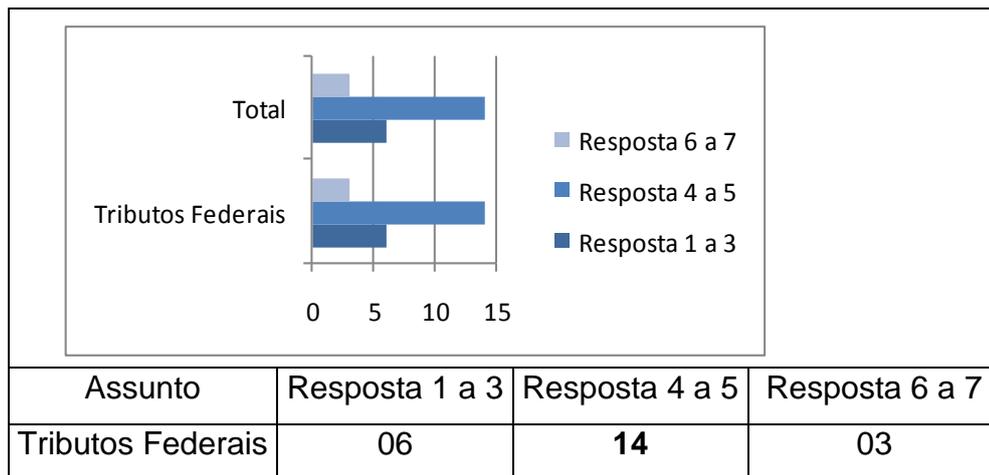
Gráfico 12 – Imposto sobre serviços (ISS)



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir tributos federais, o comércio eletrônico:

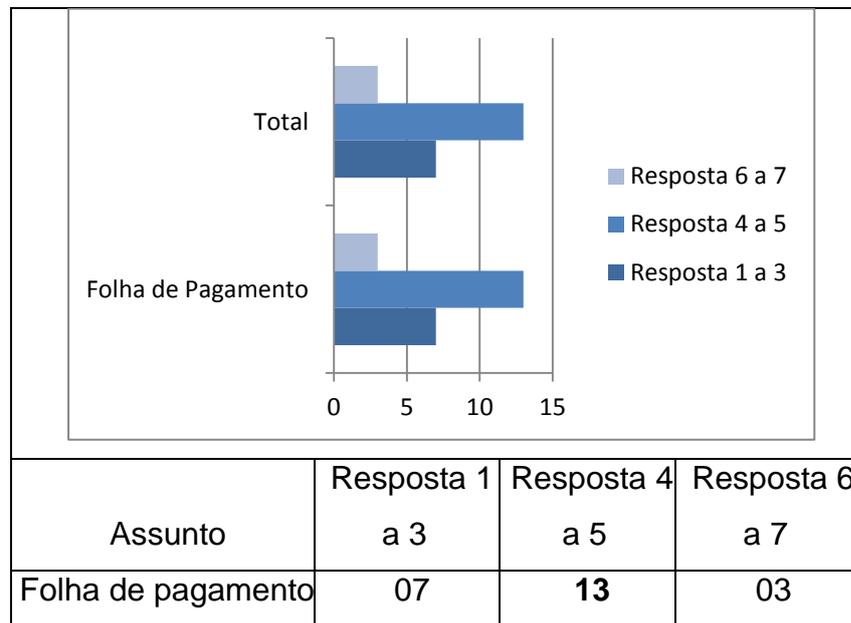
Gráfico 13 – Tributos federais



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir a folha de pagamento, o comércio eletrônico:

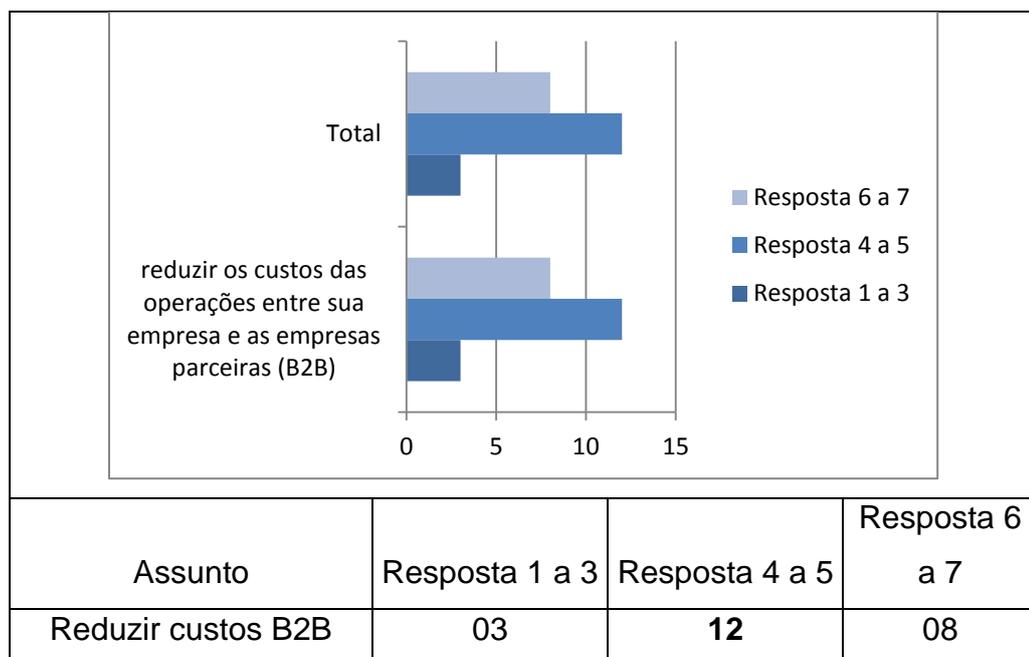
Gráfico 14 – Folha de pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir os custos das operações entre sua empresa e as empresas parceiras (B2B), o comércio eletrônico:

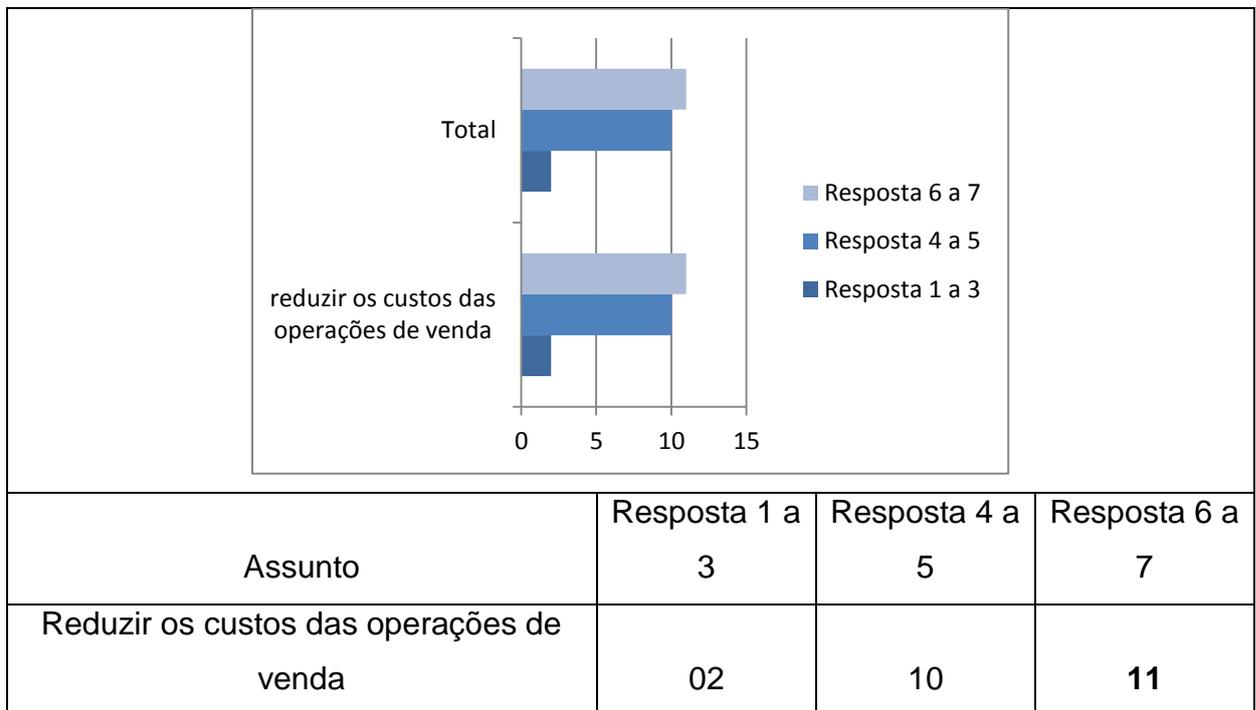
Gráfico 15 – Reduzir os custos das operações entre sua empresa e as empresas parceiras



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir os custos das operações de venda, o comércio eletrônico:

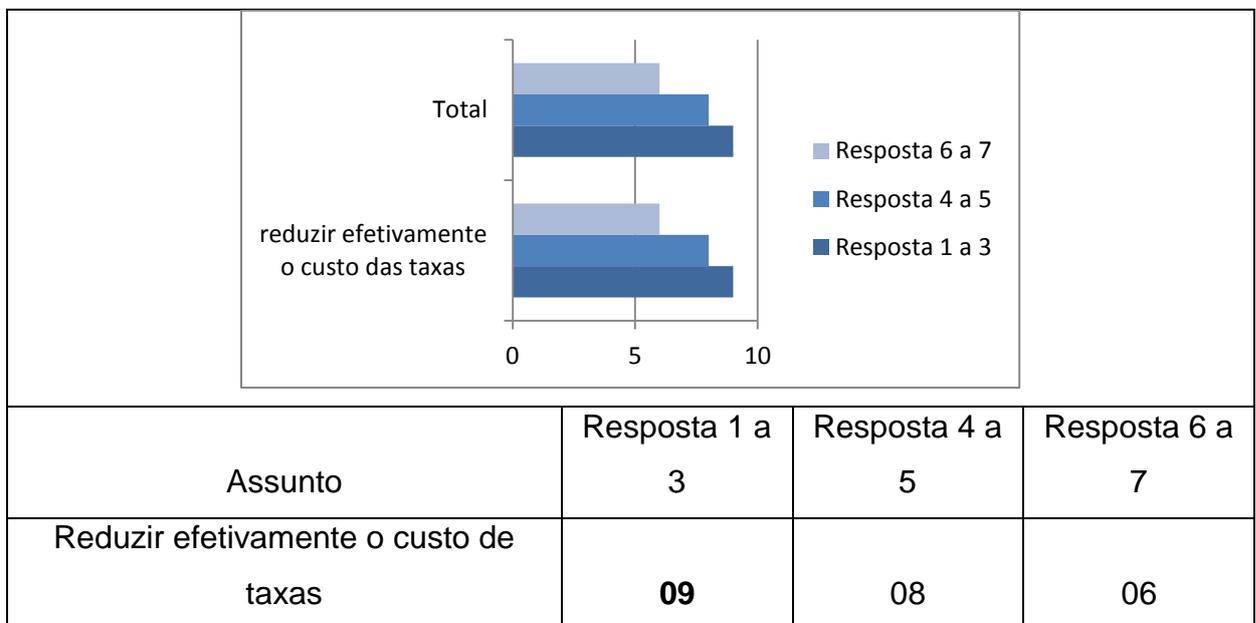
Gráfico 16 – Reduzir os custos das operações de venda



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir efetivamente o custo das taxas, o comércio eletrônico:

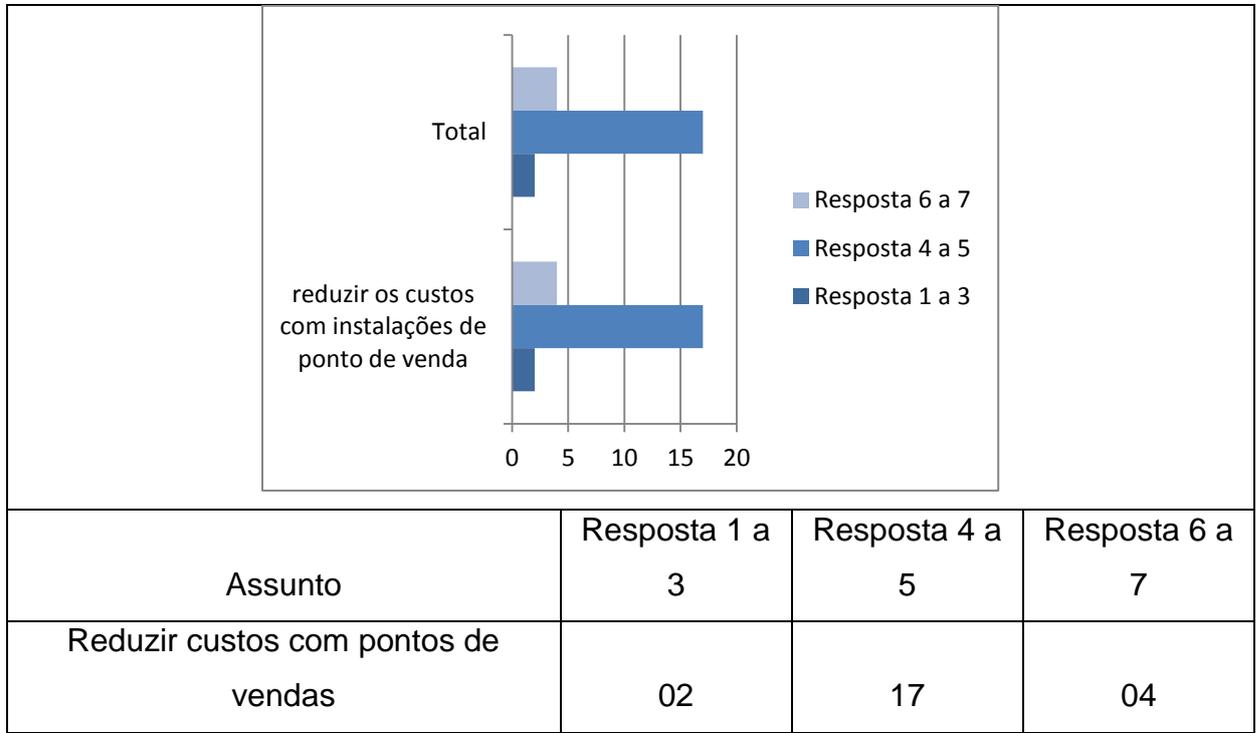
Gráfico 17 – Reduzir efetivamente o custo das taxas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para reduzir os custos com instalações de ponto de venda, o comércio eletrônico:

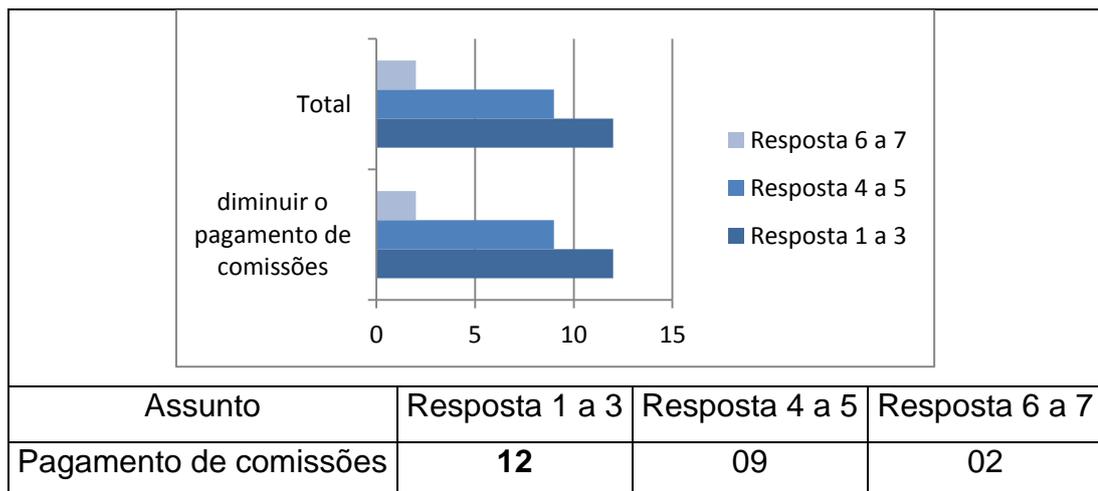
Gráfico 18 – Reduzir os custos com instalações de ponto de venda



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para diminuir o pagamento de comissões, o comércio eletrônico:

Gráfico 19 – Diminuir o pagamento de comissões



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Custo, constante do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva plena nos quesitos (Redução do custo de operação de venda). Nos quesitos (Custos

operacionais, Redução do ISS, Redução do recolhimento dos Tributos Federais, Folha de Pagamento, Redução de custos B2B e redução de custos com pontos de venda) a resposta é de que existe vantagem competitiva mediana para as empresas, e, por último, o quesito (Redução de taxas e pagamento de comissão) que não é vantagem competitiva quanto a utilizar o comércio eletrônico. No contexto geral, conclui-se que houve vantagem competitiva no Fator Custo, conforme Tabela 6:

Tabela 5 – Pesquisa vantagem competitiva 2

Quesito	NVC	VCM	VCP
Custos operacionais	2/23	12/23	9/23
Redução do ISS	3/23	18/23	2/23
Tributos Federais	6/23	14/23	3/23
Folha de Pagamento	7/23	13/23	3/23
Redução de custos B2B	3/23	12/23	8/23
Redução de custos de operação de venda	2/23	10/23	11/23
Redução do custo de taxas	9/23	8/23	6/23
Redução de custos com Pontos de venda	2/23	17/23	4/23
Pagamento de comissão	12/23	9/23	2/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

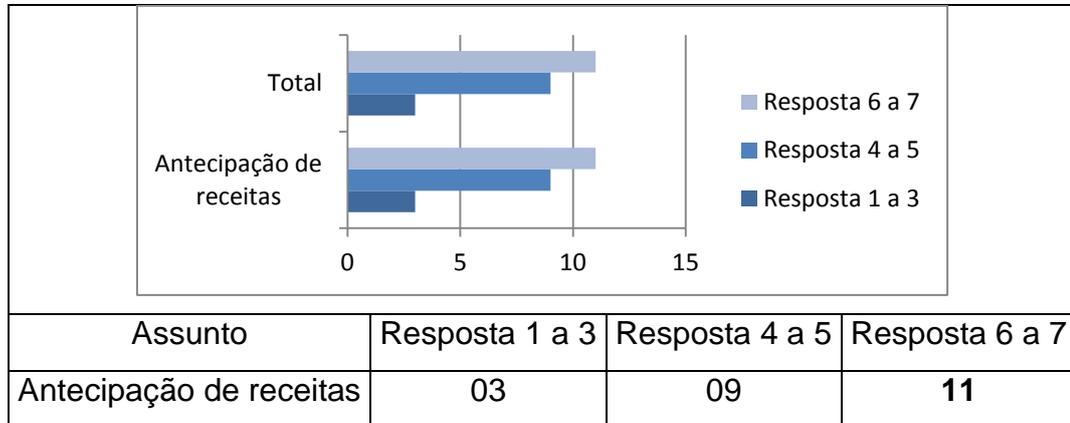
VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

3. Receita

Para antecipação de receitas, o comércio eletrônico:

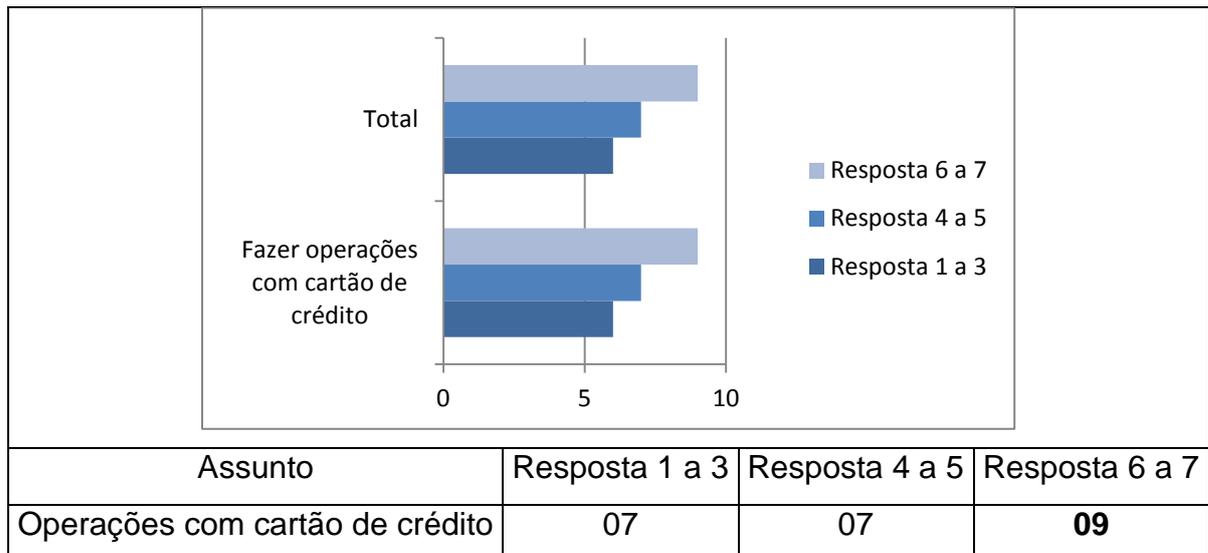
Gráfico 20 – Antecipação de receitas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para fazer as operações com cartões de créditos, o comércio eletrônico:

Gráfico 21 – Operações com cartão de crédito



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Receita, constante do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva plena nos quesitos (Antecipação de receitas e Operações com cartão de crédito) para as empresas quanto à utilização do comércio eletrônico. No contexto geral, concluiu-se que houve vantagem competitiva no fator Receita, conforme Tabela 7:

Tabela 6 – Pesquisa vantagem competitiva 3

Quesito	NVC	VCM	VCP
Antecipação de receitas	3/23	9/23	11/23
Antecipação de receita cartão de credito	7/23	7/23	9/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

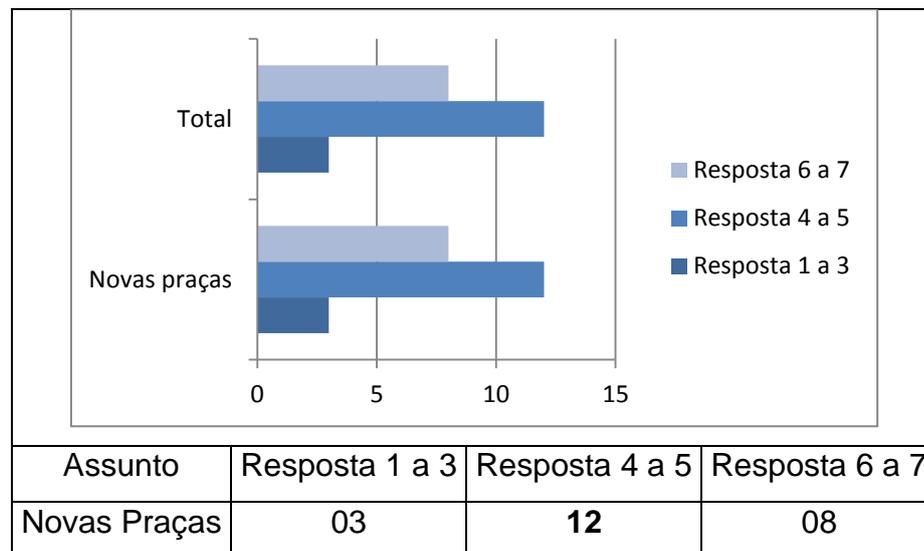
NVC – Não é vantagem competitiva;

VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

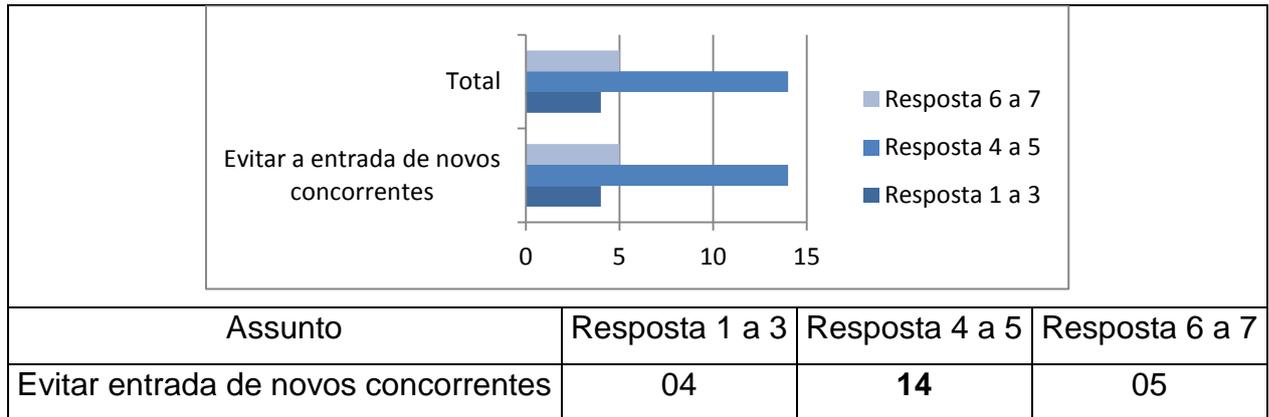
4. Canais de Distribuição

Para operar em novas praças em que a empresa não tenha inscrição municipal, o comércio eletrônico:

Gráfico 22 – Novas praças

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para evitar a entrada de novos concorrentes no mercado, o comércio eletrônico:

Gráfico 23 – Evitar a entrada de novos concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Canais de Distribuição, constantes do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva mediana nos quesitos (Novas praças e evitar entrada de novos concorrentes) para as empresas quanto à utilização do comércio eletrônico. No contexto geral conclui-se que houve vantagem competitiva no fator Canais de Distribuição, conforme Tabela 8:

Tabela 7 – Pesquisa vantagem competitiva 4

Quesito	NVC	VCM	VCP
Novas praças	3/23	12/23	08/23
Evitar entrada de novos concorrentes	4/23	14/23	9/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

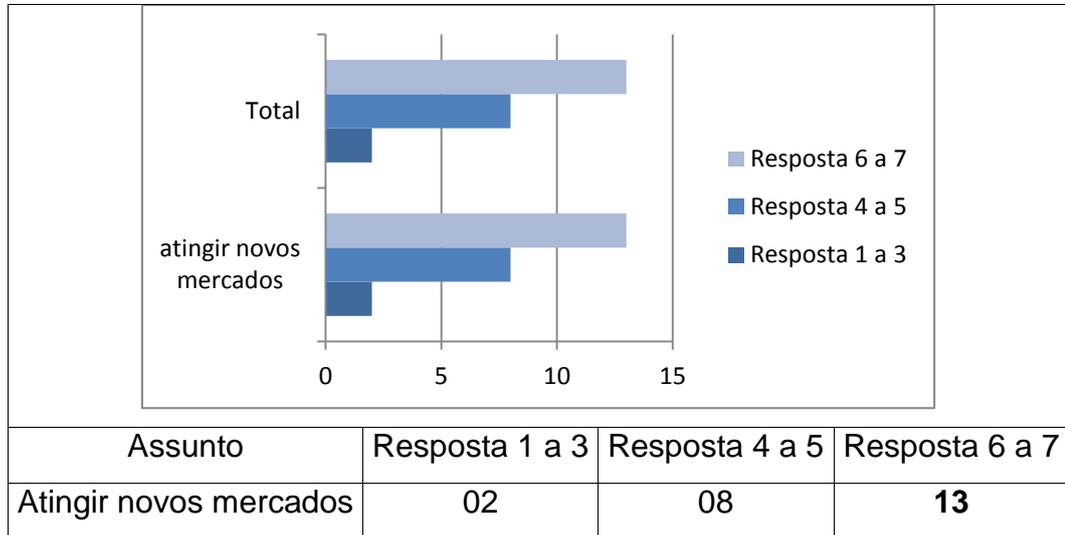
VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

5. Competição e Concorrência

Para atingir novos mercados, o comércio eletrônico:

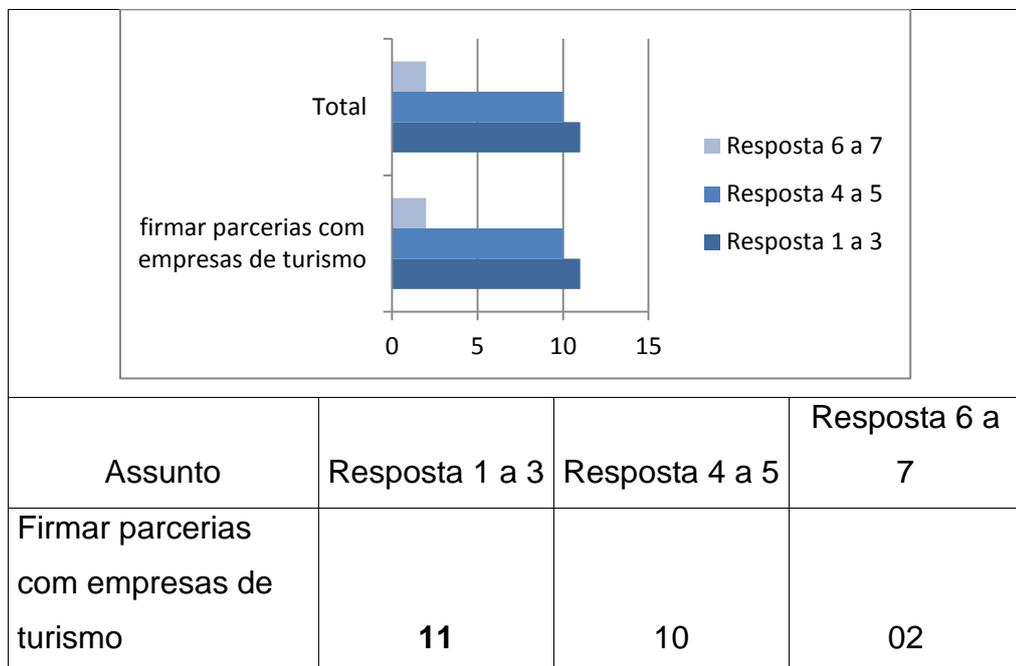
Gráfico 24 – Atingir novos mercados



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para firmar parcerias com empresas de turismo, o comércio eletrônico:

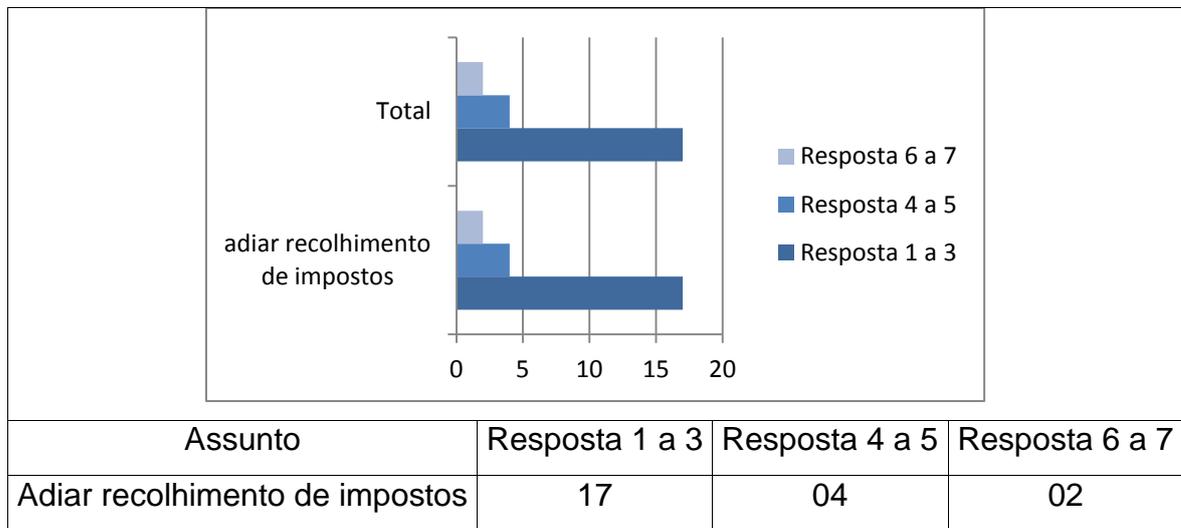
Gráfico 25 – Firmar parcerias com as empresas de turismo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para adiar recolhimento de impostos, o comércio eletrônico:

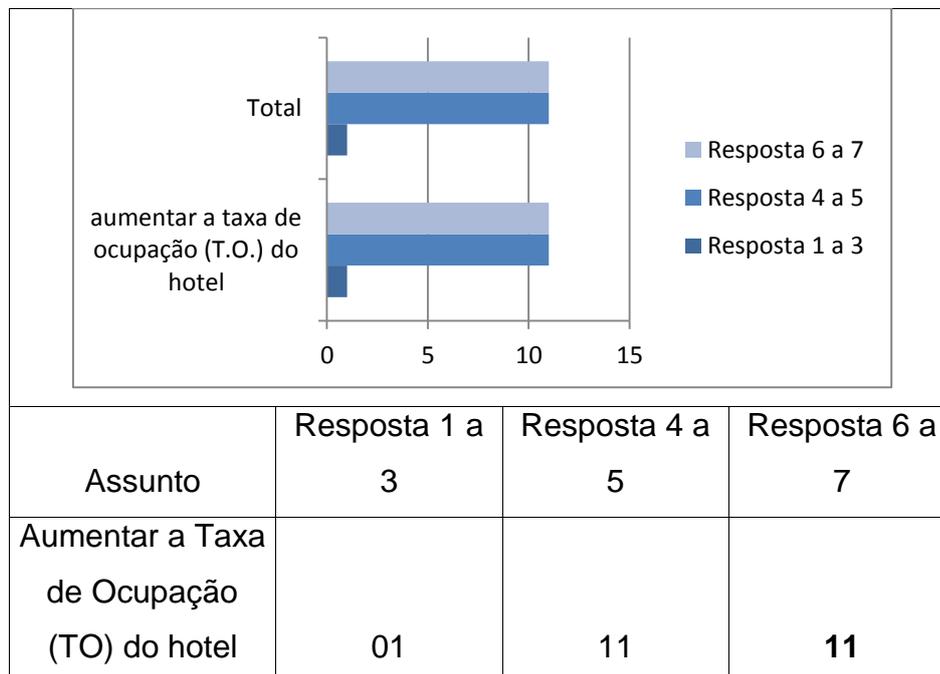
Gráfico 26 – Adiar recolhimento de impostos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para aumentar a TO do hotel, o comércio eletrônico:

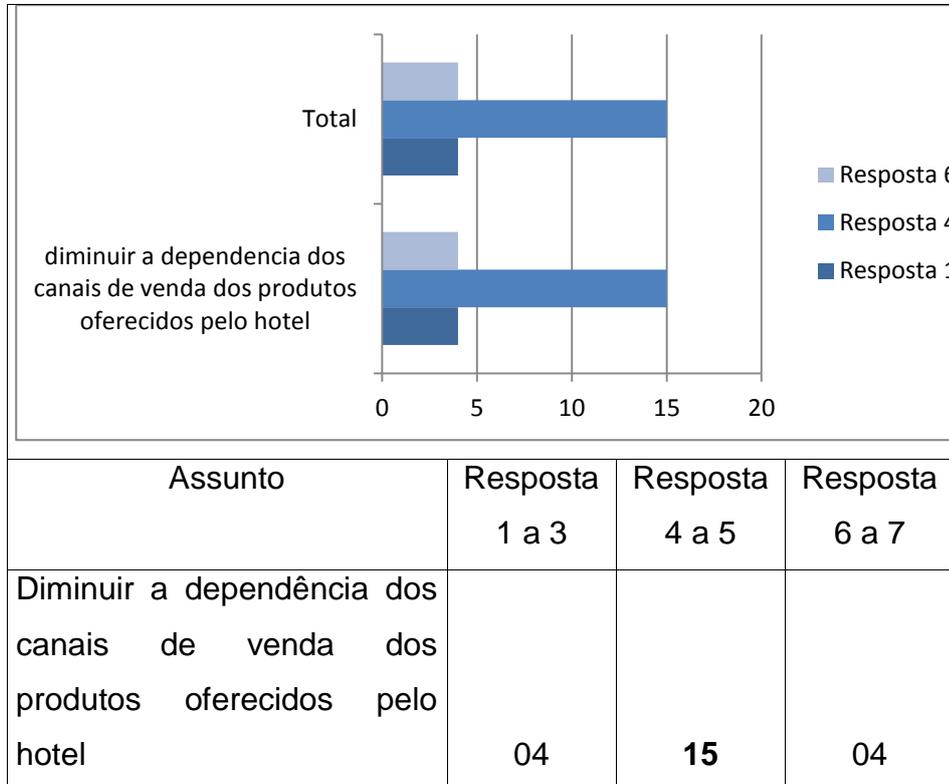
Gráfico 27 – Aumentar a Taxa de Ocupação (TO) do hotel



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para diminuir a dependência dos canais de venda dos produtos oferecidos pelo hotel, o comércio eletrônico:

Gráfico 28 – Diminuir dependência dos canais de vendas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Competição e Concorrência, constantes do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva plena nos quesitos (atingir novas mercados e aumentar a Taxa de Ocupação). Nos quesitos (aumentar Taxa de Ocupação diminuir dependência dos canais de venda) tem-se vantagem competitiva mediana e em dois quesitos (firmar parcerias e adiar recolhimento de impostos) não existe vantagem competitiva para as empresas quanto à utilização do comércio eletrônico. No contexto geral conclui-se que houve vantagem competitiva no fator Canais de *Marketing*, conforme Tabela 9:

Tabela 8 – Pesquisa vantagem competitiva 5

Quesito	NVC	VCM	VCP
Atingir novos mercados	2/23	8/23	13/23
Firmar parcerias	11/23	10/23	2/23
Adiar recolhimento de impostos	17/23	4/23	2/23
Aumentar a taxa de ocupação	1/23	11/23	11/23
Diminuir dependência de canais de venda	4/23	15/23	4/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

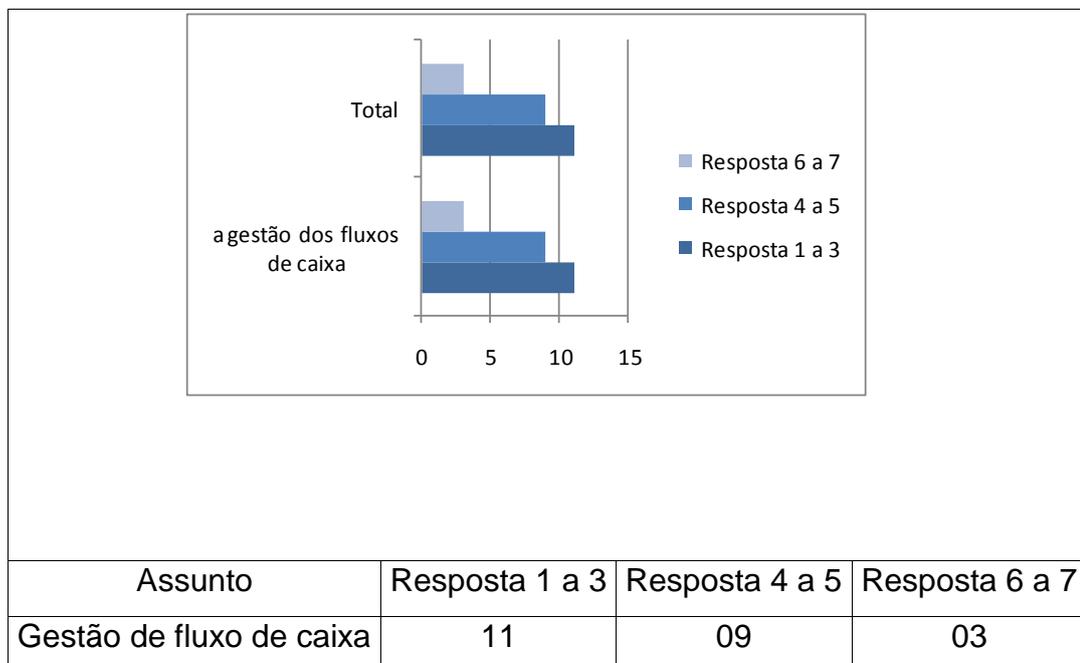
VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

6 Retorno de Investimentos e Fluxos

Para a gestão dos fluxos de caixa, o comércio eletrônico:

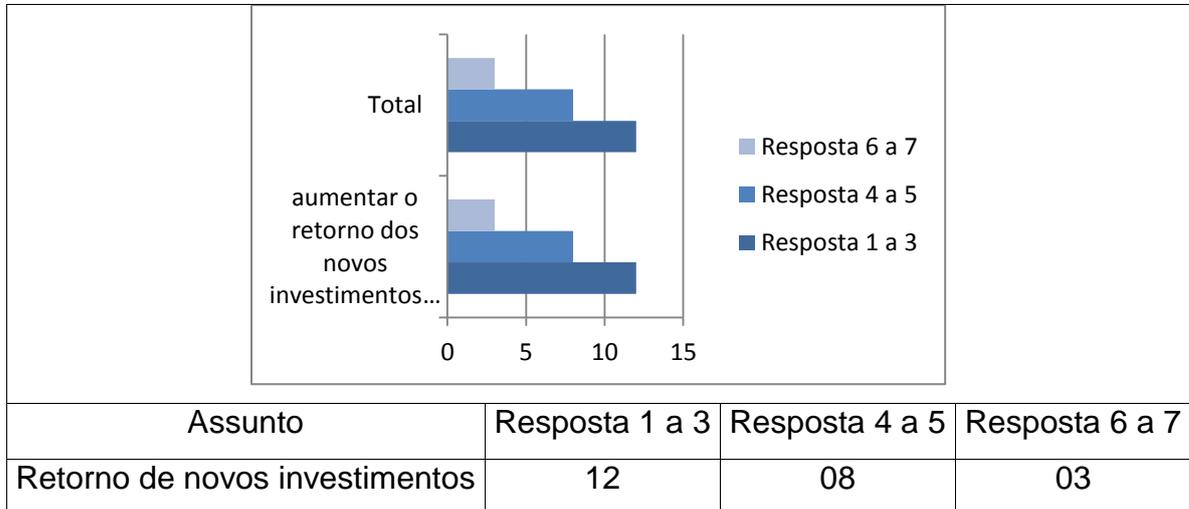
Gráfico 29 – Gestão dos fluxos de caixa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para aumentar o retorno dos novos investimentos no hotel, o comércio eletrônico:

Gráfico 30 – Aumentar o retorno dos novos investimentos no hotel



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Retorno de Investimento e Fluxos, constante do questionário, concluímos que não houve vantagem competitiva (Gestão de fluxo de caixa e Retorno de novos investimentos) para as empresas quanto à utilização do comércio eletrônico, conforme Tabela 10:

Tabela 9 – Pesquisa vantagem competitiva 6

Quesito	NVC	VCM	VCP
Gestão de fluxo de caixa	11/23	09/23	03/23
Retorno de novos investimentos	12/23	08/23	03/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

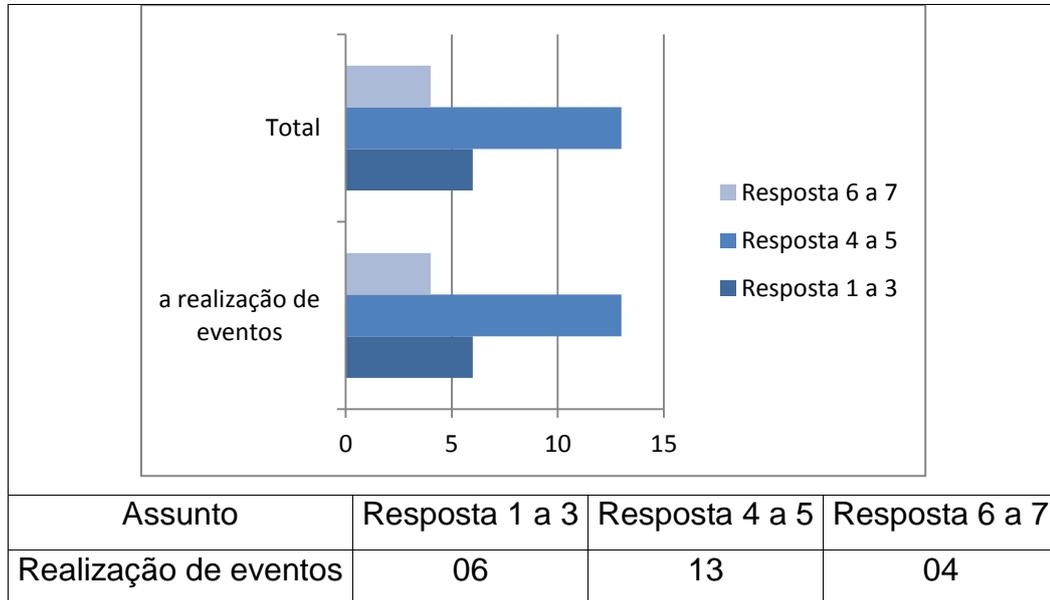
VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

7 Realização de Eventos

Para a realização de eventos, o comércio eletrônico:

Gráfico 31 – Realização de eventos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O fator: Realização de Eventos, constantes do questionário, concluímos que foi observada a prevalência proporcional pela resposta que existe vantagem competitiva mediana no quesito (Realização de eventos) para as empresas quanto à utilização do comércio eletrônico. No contexto geral conclui-se que houve vantagem competitiva no fator Realização de eventos, conforme Tabela 11:

Tabela 10 – Pesquisa vantagem competitiva 7

Quesito	NVC	VCM	VCP
Realização de eventos	6/23	13/23	4/23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Legenda:

NVC – Não é vantagem competitiva;

VCM – Vantagem competitiva mediana;

VCP – Vantagem competitiva plena.

Em consequência da análise dos Quadros de cada fator chegou-se à conclusão demonstrada na Tabela 12:

Tabela 11 – Análise final vantagem competitiva

(continua)

Fatores	NVC	VCM	VCP	Observação
1. Lucratividade				
a. Faturamento			a	Houve Vantagem
b. Contabilidade			b	
c. Nota Fiscal			c	
d. Lucratividade		d		
2. Custos				
a. Custos Operacionais		a		Houve Vantagem
b. Redução de ISS		b		
c. Tributos Federais		c		
d. Folha de Pagamento		d		
e. Reduzir Custos B2B		e		
f. Redução de Custos de Operação de Venda			f	
g. Redução dos Custos das Taxas	g	h		
h. Redução de Custos de Instalação de Pontos				
i. Pagamento de Comissão	i			
3. Receita				
a. Antecipação de receita			a	Houve Vantagem
b. Operações com cartão de crédito			b	
4. Canais de Distribuição				
a. Novas praças		a		Houve Vantagem
b. Evitar entrada de novos concorrentes		b		

Tabela 12 – Análise final vantagem competitiva

(conclusão)

5. Concorrência e Competição				
a. Atingir novos mercados concorrentes	b		a	Houve Vantagem
b. Firmar parcerias	c			
c. Adiar recolhimento de impostos		d	d	
d. Aumentar a taxa de ocupação		e		
e. Diminuir dependência de canais de venda				
6. Retorno de Investimentos e Fluxos				NÃO Houve Vantagem
a. Gestão de fluxo de caixa	a			
b. Retorno de novos investimentos	b			
7. Realização de Eventos				Houve Vantagem
a. Eventos		a		
Total	6	12	8	Houve Vantagem

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na verificação da pesquisa aplicada fica evidente que, após a análise final das informações, existe vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico para os meios de hospedagem. Dos 07 (sete) fatores analisados em 25 (vinte e cinco) quesitos houve predominância de vantagem competitiva, quer mediana ou plena, na relação de 06 (seis) fatores competitivos para um fator não competitivo, onde somente 06 (seis) quesitos foram considerados não competitivos, 12 (doze) quesitos foram considerados vantagem competitiva mediana e 08 (oito) quesitos considerados vantagem competitiva plena.

6 CONCLUSÃO

Cervo e Bevilan (2006) apresentam três características de uma conclusão:

- a) **Essencialidade** – a conclusão é um resumo marcante dos argumentos principais. É uma síntese interpretativa dos elementos dispersos pelo trabalho, ponto de chegada das deduções lógicas baseadas no desenvolvimento do todo;
- b) **Brevidade** – o resumo conclusivo deve ser breve, exato e convincente;
- c) **Personalidade** – a conclusão deve definir o ponto de vista puramente teórico e técnico sobre o tema e objeto de estudo que o autor passou a ter depois da leitura, análise e revisão da literatura redigida.

Segundo Reis (2012) o item denominado considerações finais ou conclusões apresenta o resultado de um trabalho individual, sendo justo e inevitável que se traga a marca pessoal do autor. Não se pode confundir, entretanto, o ponto de vista do autor, devidamente fundamentado nos conhecimentos construídos sobre o tema estudado, com mero juízo subjetivo, opinião ou preferência infundada.

Para Ruiz (1982, p. 75) “tem por finalidade reafirmar sinteticamente a ideia (sic)²² principal e os pormenores mais importantes já colocados em plena luz no corpo do texto”.

Pelo exposto crê-se que a seção – conclusão – deve ser breve, conciso e fornecer uma visão sintética das principais ideias trabalhadas e construídas ao longo do trabalho de pesquisa. Em que o autor descreve o que foi alcançado fortemente consubstanciado pelo conteúdo sobre o objeto do estudo por meio de uma conclusão teórica.

Diante a análise dos dados pesquisados e apresentados nas seções de comércio eletrônico e métodos e pesquisa, chegou-se às conclusões que esclarecem resposta às hipóteses levantadas pelas perguntas-problema:

- a) Quanto ao objetivo geral da pesquisa concluiu-se que existe vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico pelos

²² *Sic* é um advérbio da língua latina cuja tradução literal é “assim”. Alguns especialistas em línguas românicas afirmam que o “sim” do português e o *si* do espanhol e italiano tiveram origem no **sic** (grifo nosso).

meios de hospedagem, conforme análise da Tabela 12 – Análise final Vantagem Competitiva;

- b) Em relação ao segundo questionamento, após análise da pesquisa, concluiu-se de modo incontestado que ocorre a relação entre o aumento das negociações e conseqüentemente a caracterização da vantagem competitiva (diferença entre o custo operacional e o lucro) obtida pelos meios de hospedagem de Fortaleza-CE com o aumento da TO, caracterizando que existe vantagem competitiva na utilização do comércio eletrônico por parte dos operadores dos meios de hospedagem, conforme análise da Tabela 3 - Percentual de diárias efetivas pelo *e-commerce* e consubstanciado e alinhado pelo conteúdo do *site* “*Nextecommerce*”, especialista em análise do comércio eletrônico que divulgou dados em que se verifica que no Brasil atualmente 25% (vinte e cinco por cento) das operações de serviços em turismo são realizadas pela *Internet*, conforme figura 10 – Receitas Digitais de Turismo;
- c) Crê-se que a oferta turística do meio de hospedagem está intrinsecamente e diretamente relacionada com os investimentos realizados em comércio eletrônico;
- d) Devido às inovações, em especial tecnológicas e de comunicação, a utilização do comércio eletrônico é um processo irreversível;
- e) Quanto à tributação é possível haver redução desde que seja feito um planejamento tributário adequado e proporcional ao porte do meio de hospedagem e sua estratégia de vantagem competitiva;
- f) Percebeu-se que cada vez mais os hotéis abrem novos canais de negociação com os compradores, que podem ser operadoras de turismo, *site* na *Internet*, *Call Center* (Central de telefonistas), redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Whatsapps*), Canais de *Marketing* e quaisquer outros canais que possibilitem comunicação com os clientes, ocasionando, eventualmente, oscilação de valores entre estes para o mesmo serviço no meio de hospedagem podendo influir na TO.

Pelo exposto concluiu-se que o meio de hospedagem que não se preparar ou que não promover a inserção de seu produto e serviço no comércio eletrônico tenderá a sucumbir.

Quanto à tributação e redução de custos, se houver um planejamento tributário eficiente, haverá redução quanto às folhas de pagamento, pontos de vendas e custos operacionais. Pode haver redução mas depois haverá uma estabilização desde custos. O único segmento possível de minimizar os custos com taxas e impostos é referente a tributação exercida sobre os hotéis e parceiros, com planejamento dos recolhimentos e parcerias para minimizar perdas de valores.

Identificadas duas questões relativas à tributação:

1. a falta de controle sobre os dados pelos entes federativos e ocasional falta de recolhimento aos cofres municipais dos valores referentes aos tributos incidentes sobre operações tributáveis;
2. a segunda é o ônus da bitributação, ou seja, percebeu-se que existem tributações repetidas das mesmas operações já anteriormente tributadas.

Sugere-se que o mesmo tratamento dado ao ICMS: ter um abatimento do imposto pago em atividades anteriormente tributadas. O enquadramento dos prestadores de serviços ao Simples Nacional já parece um bom caminho para isso acontecer. Evitaria a bitributação.

Quanto ao comércio eletrônico concorda-se com Castro (2000) que sugeriu que seria necessária uma legislação específica para operações advindas do comércio eletrônico:

[...] Com efeito, segundo as mais abalizadas construções tributárias, a regra-matriz de incidência possui critérios ou aspectos que, sob o influxo do princípio constitucional da legalidade estrita, reclamam escolha específica, determinada ou fechada. No lado da hipótese, os critérios ou aspectos material (o fato em si), espacial (condições de lugar) e temporal (condições de tempo) devem ser estabelecidos pelo legislador captando as especificidades e as novidades do mundo eletrônico. Da mesma forma, na parte do conseqüente normativo, os critérios ou aspectos pessoal (a quem pagar e quem deve pagar) e quantitativo (quanto pagar) também exigem os “ajustes” devidos. (CASTRO, 2008, p. 10-11).

A inovação da utilização do comércio eletrônico deve ser aferida a fim determinar se esta estratégia se apresenta apenas como o método a ser replicado e se efetivamente os conceitos aprendidos são internalizados. É importante dar uma visão fiscal de possíveis melhorias a serem realizadas na legislação e tratamento fiscal para evitar que os serviços em cadeia disponibilizados pelos meios de hospedagem não venham a ser tributado

repetidamente, o que poderia gerar um aumento de custo como reflexo o aumento de tarifas, preço elevado e menor frequência e competitividade nos meios de hospedagem, ou seja, este fator (tributação) precisa ser mais bem tratado, considerando que seus efeitos atingem toda a cadeia produtiva do turismo, comércio eletrônico com forte impacto na vantagem competitiva dos meios de hospedagem.

Ainda tecendo comentário sobre a utilização e disseminação da *Internet* e seus ambientes virtuais, verificou-se uma nova espécie do gênero Empresa, ou seja, a Empresa Virtual.

Na definição adotada dentro de cada aspecto, seja jurídico ou econômico, tem-se a empresa como uma organização onde o empresário desenvolve suas atividades, ou no segundo caso, extrair a ideia de que a empresa é o conjunto de bens organizados ou fatores de produção. A empresa virtual contraria em termos tudo o que se aprende, posto que não se configure uma organização, lá efetivamente não existe o desenvolvimento de atividades, a não ser a troca de informações, muitas vezes sem endereço, sem instalações, sem estoque, sem pessoal ou até mesmo funcionários, dependendo muitas vezes da disponibilidade de uma única pessoa.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) não exclui como empresa a Empresa Virtual, ainda que para tal organização o termo empresa deva ser entendido como qualquer atividade econômica. As grandes empresas tentam transnacionalizar seus capitais, utilizando o mesmo aonde ele é competitivo. Quanto ao Modelo OCDE a Constituição Federal, (art. 49, I) somente exige que sejam submetidos à análise do Congresso Nacional os acordos ou atos internacionais que gerem encargos ou compromissos tidos como gravosos ao patrimônio nacional.

Num pacto estabelecido entre os Municípios entre si e sob os auspícios da União, este problema não ocorreria, uma vez que o controle da rede de computadores nacional seria realizado pelo órgão central, numa plataforma própria. Defende-se a ideia de uma tributação com alíquota reduzida que permita os fluxos de comunicação sem a oneração para o consumidor final dos serviços.

Os Estados Unidos detentores da maior parte da tecnologia virtual relativa ao comércio eletrônico se abstêm de realizar a tributação deste tipo de comércio, ao contrário da experiência dos países da Comunidade Europeia que

tributam esse tipo de informações. Na Comunidade Europeia o controle é realizado por meio de balcão único. O principal objetivo que está destacado no Modelo OCDE, e que pode ser transportado para a experiência nacional, seria a proibição de discriminação fiscal, a criação de um procedimento para troca de informações. Com esta troca de informações entre os Estados e entes federativos, com extensão das competências territoriais. Acredita-se que o Governo Federal começou os primeiros passos com o Simples Nacional para que isso venha a acontecer.

Desta forma espera-se que as considerações realizadas sejam de grande valia para o aprofundamento do tema e conseqüentemente a discussão do assunto de maneira a se encontrar um caminho mais seguro e justo na luta contra dupla tributação, no segmento hoteleiro.

Limitantes da pesquisa: O presente trabalho pesquisou a aplicação do comércio eletrônico para os meios de hospedagem, no olhar dos desafios para uma gestão administrativa e tributária eficientes numa perspectiva de obtenção de vantagem competitiva. Com foco no comércio eletrônico, também nominado de: *e-commerce* (HAGEL III, 2008). A delimitação da pesquisa foi realizada no litoral oeste de Fortaleza, desde a área do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura até o final da orla marítima da Avenida Beira Mar, conhecida como late Clube. Foram pesquisados os meios de hospedagem, conforme a definição de meios de hospedagem que se encontra no bojo do artigo 23 da lei 11.771/08, conhecida como Lei Geral do Turismo.

Foram visitados mais de 53 (cinquenta e três) meios de hospedagem cujas respostas dos questionários se deram em apenas 23 estabelecimentos.

A tributação incidente na empresa hoteleira segundo Lunkes (2004, p. 134) assemelha-se a de empresas comerciais. De acordo com Oliveira (2009) os tributos podem ser incidentes sobre o resultado, sobre o valor agregado e sobre o faturamento. A respeito do assunto cremos que se torna necessário o estudo sobre a carga tributária que incide sobre os meios de hospedagem com vistas a levantarmos estratégias gerenciais que possam ser viabilizadas na busca de uma melhor eficácia por meio de uma gestão contábil, tributária e financeira permitindo que este diferencial venha a se tornar uma vantagem competitiva.

Dessa forma espera-se que as considerações realizadas sejam de grande valia para o aprofundamento do tema e conseqüentemente a discussão do assunto

de maneira a se encontrar um caminho mais seguro e justo na luta contra dupla tributação, no seguimento hoteleiro.

REFERÊNCIAS

- AVELLAR; DUARTE. **Dados Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios do IBGE**. 2013. Disponível em: <<http://www.avellareduarte.com.br/fases-projetos/conceituacao/demandas-do-publico/pesquisas-de-usuarios-atividades-2/Internet-no-brasil-2015-dados-e-fontes/Internet-no-brasil-2014-dados-e-fontes/>>. Acesso em: 19 set. 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BERNARDES, L. **Como funciona o e-commerce, as cifras do e-commerce**. Rio de Janeiro: InfoExame, 2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Caracterizações e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil**. Brasília: Mtur, 2006.
- BRASIL. Lei 11771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a política nacional de turismo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm>. Acesso em: 23 jul. 2016.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. p.1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORGEST/1998_ORGEST9.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.
- CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1, p.27-39, 2003.
- CARLOS, A. F. A. **O espaço urbano: novos escritos sobre a cidade**. São Paulo: FFLCH, 2007. 123p.
- CASTRO, A. A. **Os meios eletrônicos e a tributação**. 2000. Disponível em: <<http://www.aldemario.adv.br/meios.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2014.
- CEARÁ (Estado). Secretaria do Turismo. **Indicadores Turísticos 1995/2013**. Disponível em: <<http://www.setur.ce.gov.br/categoria1/estudos-e-pesquisas/Indicadores%202014.pdf>>. Acesso em: 14 de junho de 2014.
- CERQUEIRA, H. E. A. G. A economia evolucionista: um capítulo sistêmico da teoria econômica? **Análise Econômica**, Porto Alegre, v.20, n.37, p. 55-79, mar. 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/10685>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DANTAS, E. W. C. **Mar à vista**: estudo da maritimidade em Fortaleza. Fortaleza: Museu do Ceará/Secretaria da Cultura e Desporto do Ceará, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, n. 11, p. 147-162, 1982.

DOSI, G.; EGIDI, M. Substantive and procedural rationality. **Journal of Evolutionary Economics**, n.1, p.145-168, 1991.

TOMÁS, Esteban Agulló; BERNAL Anastasio Ovejero. **Trabajo, individuo y sociedad**. España: Pirámide, 2001.

DUBNER, S.; LEVITT, S. **Freakonomics**: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta: as revelações de um economista original e politicamente incorreto. Rio de Janeiro: Campus, 2005. Disponível em: <<http://www.economiaead.ufjf.br/wp-content/uploads/2015/09/Freakonomics.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

IGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências no Brasil. Rio de Janeiro: LTC/GEN, 2009.

FREEMAN, C.; SOETE, L. As inovações e as estratégias das firmas. In: CAMPOS, A. L. S.; COSTA, J. O. P (Trad.). **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas/SP. **Anais...** Campinas/SP: EnANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/ESO/2001_ESO1049.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Ceará em Números 2014**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ceara_em_numeros/2014/equipe/index.htm>. Acesso em: 07 abr. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição de novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KURT, Lewin. **Teoria de campo em Ciência Social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Pioneira: 1965. 177p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEHMAN, J. F.; MEHRENS, W. A. **Educational research: readings in focus**. New York: Holt, Rineart & Winston, 1971.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de 17 casos**. 1995. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MELLO, Carlos (Org.). **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey**. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia_Pesquisa_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf>. Acesso em: 20 out. 2013.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia: no roteiro da selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

_____. **Convenção entre o (Estado A) e o (Estado B) em matéria de imposto sobre o rendimento e sobre o património (1) Preâmbulo da Convenção (2)**. 2005. Disponível em: <<http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/ronlyres/479C17F1-84B8-45F8-8056>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.

PINHEIRO, H. D.; PINHEIRO, D. R. C. Tecnologia e Inovações nas Sociedades Capitalistas. **Humanidades**, Fortaleza, v.17, n.2, p.157-160, ago./dez. 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rh/article/view/656>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Pioneira, 1989.

RAMOS, R. C. B.; MARQUES, T. M. P.; PINHEIRO, D. R. C. O ônus da bitributação dos serviços turísticos: uma crítica para reorientar as práticas do trade. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 9., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPTUR, 2012. Disponível em: <<http://www.anptur.org.br/ocs/index.php/seminario/2012/rt/suppFiles/1119/0>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

RIBEIRO JUNIOR, G. R.; PUJALS, J. **Auditoria integrada do Simples Nacional: o que muda com o SESFISC - Sistema Eletrônico Único de Fiscalização**. São Paulo: Atlas, 2014. 394p.

SANDRONI, P. (Org.). **Novíssimo dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTI, E.M.D. (Org.). **Curso de especialização em direito tributário: estudos analíticos em homenagem a Paulo de Barros Carvalho**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 2006.

SAWHNEY, M.; PRANDELLI, E. Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. **California Management Review**, Summer California v.42, n.4, p.24-54, 2000. Disponível em: <<http://www.calt.insead.fr/papers/communities-creation.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge Massachusetts, v.47, n.3, p.75-81, abr. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/3228477_The_Twelve_Different_Ways_for_Companies_to_Innovate>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Building confidence: eletronic commerce and development**, UNCTAD/SDTE/Misc.11. Geneva: UNCTAD, 2000.

VELLO, André; MARTINEZ, Antonio Lopo. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.11, n.23, p. 117-140, ago. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2014v11n23p117/27704>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – *Sites* recomendados

Agência Nacional de Vigilância Sanitária – www.anvisa.gov.br

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – www.abih.com.br

Associação Brasileira das Entidades de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo – www.abresi.com.br

Associação Brasileira das Operadoras de Turismo – www.braztoa.com.br

Associação Brasileira de Agências de Viagens – www.abav.com.br

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – www.abrasel.com.br

Associação Brasileira de Normas Técnicas – www.abnt.org.br

Associação Nacional de P&D&E das empresas inovadoras – www.anpei.org.br

Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – www.fnhrbs.com.br

Financiadora de Estudos e Projetos - www.finep.gov.br

IBGE

www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatosoutros_estudos/estudo_ibge_hospedagem/

Instituto de Hospitalidade – www.hospitalidade.org.br

Ministério da Ciência e Tecnologia – www.mct.gov.br

Ministério do Turismo – www.embratur.gov.br

Movimento Brasil Competitivo – www.mbc.org.br

SEBRAE Nacional – www.sebrae.com.br

APÊNDICE B – Questionário sobre vantagens competitivas

Vantagens competitivas do comércio eletrônico por hotéis

Dar nota de 1 a 7 que melhor represente a vantagem competitiva de sua empresa na utilização do comércio eletrônico.

– Hoje, para o **faturamento** da empresa, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para a **contabilidade** da empresa, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para a **emissão de notas fiscais**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **redução efetiva dos custos operacionais** de sua empresa, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para redução dos custos de Imposto Sobre Serviço (ISS) recolhidos pela empresa, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **redução dos tributos federais**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **redução da folha de pagamento**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **antecipação de receitas**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **evitar a entrada de novos concorrentes no mercado**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **operar em novas praças em que a empresa não tem inscrição municipal**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **redução dos custos das operações entre sua empresa e as empresas parceiras (B2B)**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **redução dos custos das operações de venda**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **utilizar as operações com cartão de crédito**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **a gestão dos fluxos de caixa**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **firmar parcerias com as empresas de turismo**, o comércio eletrônico:
1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **aumentar o retorno dos novos investimentos na sua empresa**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **adiar recolhimento de impostos**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **reduzir efetivamente o custo das taxas**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **a lucratividade da empresa**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **reduzir os custos com instalações de pontos de venda**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **aumentar a Taxa de Ocupação (TO) da empresa**, o comércio eletrônico:
1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **atingir novos mercados**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para a **realização de eventos**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **diminuir a dependência dos canais de venda dos produtos oferecidos pela empresa**, o comércio eletrônico:

1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

– Para **diminuir o pagamento de comissões**, o comércio eletrônico: 1=Não é vantagem.....7=É muita vantagem

1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE C – Relação das empresas que responderam o questionário do apêndice B

Meios de Hospedagem	Endereço
1. Abrolhos Praia Hotel	Av. Abolição, 2030 - Meireles, Fortaleza-CE CEP: 60165-080 Fone: +55 (85) 3248-1217 contato@abrolhospraiahotel.com.br.
2. Atlântico Residence Service	Av. Abolição, 2111 - Meireles, Fortaleza-CE CEP: 60165-090 Fone: +55 (85) 3248-2104 - flatatlantico@yahoo.com.br.
3. Blue Tree Premium	Rua Doutor Atualpa Barbosa de Lima, 500 - Meireles, Fortaleza-CE, 60115-015, Fone: +55 (85) 4008-4008
4. Golden Fortaleza	Av. Beira Mar, 4260 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60165-121 Fone: + (85) 3089-1400.
5. Gran Marquise	Avenida Beira Mar, 3980 - Mucuripe, Fortaleza- CE, CEP 60.165-121, Fone: + 55 (85) 4006- 5000.
6. Hotel Encontro do Sol	Rua Monsenhor Bruno, 122 - Meireles, Fortaleza- CE, CEP 60115-190 Fone: + 55 (85) 3031-6222
7. Hotel Fortaleza Inn	Av. Abolição, 3201, Meireles - Fortaleza-CE, Email: reservas@hotelfortalezainn.com.br Tel: + 55 (85) 3077-6588.
8. Hotel Luzeiros	Avenida Beira Mar, 2600 - Meireles, Fortaleza- CE, CEP 60165-121 Fone: +55 (85) 4006-8585
9. Hotel Marina Praia	Rua Paula Barros, 44 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60170-060 - Fone: + 55 (85) 3242- 7734.
10. Hotel pousada Villa Marina	Rua Monsenhor Bruno, 104 - Praia de Iracema, Fortaleza-CE, CEP 60115-190 Fone: + 55 (85) 3248-7627.
11. Hotel Praia Centro	Av. Monsenhor Tabosa, 740 - Praia de Iracema, Fortaleza-CE, CEP 60165-010 Fone: +55 (85) 3083-1100.
12. Hotel Praia Mar	Av. Beira Mar, 3190 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60165-121, Fone: +55 (85) 3392- 6777.
13. Hotel temático Villa Mayor	Rua Visconde de Mauá, 151 - Praia do Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60125-160, Fone: +55 (85) 3466-1900.
14. Hotel Villamaris	Avenida da Abolição, 2026 - Meireles, Fortaleza- CE, CEP 60165-080, Fone: +55 (85) 3248-0112.

15. Magna Praia Hotel	Avenida Historiador Raimundo Girão, 1002 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60165-050, Fone: +55 (85) 3266-6161.
16. Mareiro Hotel	Avenida Beira Mar, 2380 - Meireles, Fortaleza-CE, 60125-100, Fone: +55(85) 3266-7200.
17. Marina Park	Avenida Presidente Castelo Branco, 400 - Praia de Iracema, Fortaleza-CE, CEP 60312-060, Fone: +55 (85) 4006-9595.
18. Nobiles Suites	Avenida Abolição, 2323 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60.165-090, Fone: +55 (85) 3266 7700.
19. Oásis Atlântico	Avenida Beira-Mar, 2500 - Meireles, Fortaleza-CE, 60165-121, Fone: +55 (85) 4009-2800.
20. Praia Mansa Praia Hotel	Avenida da Abolição, 2480 - Meireles - Fortaleza-CE, CEP 60165-080, Fone: +55 (85) 3466-3800.
21. Quality Hotel Fortaleza	Av. Beira Mar, 2340 - Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60165-121, Fone: +55 (85) 3466-7100.
22. Spazzio Hotel Residence	Avenida da Abolição, 3180, Meireles, Fortaleza-CE, CEP 60.165-081, Fone: +55 (85) 3270 7200.
23. Via Venneto Flat	Avenida Antônio Justa, 2324 - Meireles, Fortaleza, CE, CEP: 60165-090. Fone: +55 (85) 3305-7100.