



## Mercados em Declínio

### Estratégias para a Hotelaria Brasileira<sup>1</sup>

Jeferson Munhoz MOYSES<sup>2</sup>

Elizabeth WADA<sup>3</sup>

#### Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir, por intermédio de uma análise descritiva, como os conceitos de ciclo de vida de produto, mais precisamente de “mercados em declínio”, e os princípios de inovação e reinvenção para uma organização poderiam estimular os gestores em hotelaria do Brasil a prestar mais atenção ao mercado e a seus produtos, podendo, assim, tomar decisões estratégicas mais precisas para rentabilizar os recursos dos investidores, bem como comunicá-los adequadamente ao mercado.

**Palavras-Chave:** ciclo de vida; mercados em declínio; organizações; estratégia; gestão hoteleira, hospitalidade.

#### Introdução

A cadeia produtiva do turismo costuma reagir muito rapidamente às condições econômicas. Esta forte volatilidade do mercado poderia motivar os gestores hoteleiros brasileiros a prestarem atenção em muitos índices e tendências econômicas que podem interferir direta ou indiretamente na realidade do negócio ou da organização. Existem empresas nos Estados Unidos como a Market Research and Technomics que são especializadas em rastrear e divulgar informações econômicas vitais à hotelaria. No Brasil, dever-se-iam desenvolver ferramentas para a captação e transformação de dados em informações importantes sobre o mercado e suas mutações.

Outro ponto que impacta diretamente a mudança do comportamento de mercado, principalmente hábitos dos consumidores, está ligado à tecnologia. A evolução constante de inúmeras ferramentas consideradas como marcos inovadores, provoca no

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no NP Comunicação, Turismo e Hospitalidade, do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Anhembi Morumbi e Mestrando em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, e-mail: [jmoyses@accorhotels.com.br](mailto:jmoyses@accorhotels.com.br)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Doutora em Ciências da Comunicação e Professora de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, e-mail: [ekwada@anhembimorumbi.edu.br](mailto:ekwada@anhembimorumbi.edu.br)



cliente novas necessidades e perfis de consumo totalmente diferentes dos conhecidos atualmente.

O fator econômico, com mudanças de cenário constantes, e o tecnológico, com muitas inovações, colocam em cheque os atuais gestores hoteleiros no Brasil. Esta falta de atenção aos sinais que o mercado apresenta pode levar a uma situação de declínio. Muitos indícios apontam para este cenário: diárias bem abaixo das praticadas em nível internacional, flats transformados em condomínios residências, redes hoteleiras nacionais famosas sendo extintas, bem como um alto índice de empreendimentos de meios de hospedagem à venda, ou sendo entregues à administração, arrendamento e franquia para as grandes redes hoteleiras.

Este texto preocupa-se em mostrar como os gestores podem pensar em possíveis estratégias em um mercado altamente competitivo e que podem chegar a uma situação de declínio ou recuperar-se rapidamente reinventando seu negócio.

### **Ciclo de vida**

As organizações muitas vezes tratam o ciclo de vida como algo exclusivo do produto.

Para Kotler (1998, p. 329):

Em razão das condições econômicas mudarem e a atividade competitiva variar, as empresas, normalmente, constatam a necessidade de reformular suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. Tecnologias, formas de produto e marcas também possuem ciclos de vida com estágios distintos. A seqüência geral dos estágios de qualquer ciclo de vida é introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Segundo Mensshein (2007), o mercado também possui um ciclo, da mesma forma que as organizações. O tempo pode ensinar aos gestores a necessidade de se analisar todos os ciclos de vida, passando assim a compreender melhor o produto, a empresa e o mercado.

Na hotelaria do Brasil, foram muitos os casos de empreendimentos ou redes que perderam rapidamente o seu posicionamento ou declinaram a uma situação crítica perante o mercado em mudança.



Para entender melhor o que cada ciclo pode informar, são necessários critérios de acompanhamento e respectivas estratégias para comunicar resultados. Desta forma as áreas de pesquisa capturam os dados relevantes e os entregam para que sejam utilizados de acordo com a necessidade da empresa e no momento adequado, já que os dados, muitas vezes, são relevantes apenas naquele momento, pois as diversas áreas têm necessidades diferentes e a relevância das informações também é diversa.

### **Mercado, empresa e produto**

Conforme conceituado por Menshheuin (2007) é preciso preocupar-se com o ciclo de vida não apenas pensando na questão do produto, principalmente quando se trata da hotelaria, mas sim tomando como base nos seguintes pontos:

a) Ciclo de vida do mercado: os mercados possuem uma vida com inúmeras informações relevantes para a empresa. Desta forma percebe-se que algumas empresas preferem aguardar um tempo antes de colocar no mercado seus produtos. Na hotelaria, isso é uma prática muito comum. Um exemplo claro está nos segmentos econômico que foi amplamente desenvolvido em um momento de crise dos outros mercados. Quando o mercado é completamente novo, deixar a outra empresa arriscar é uma estratégia que deve ser muito bem mensurada. Quando o produto é aceito e começa a crescer os concorrentes também lançam as suas versões do mesmo. No início deste crescimento ainda há mais chances de sucesso do que uma empresa que entra mais tarde, pois na maturidade não existem muitos consumidores disponíveis e entrar neste momento é um risco muito alto, necessitando maior certeza que os consumidores trocarão os concorrentes pela sua empresa. Já recolocar um produto no declínio é uma ação muita arriscada, só existe motivo para fazê-lo se pesquisas indicarem que seu produto, requalificado ou com diferenciais, será bem aceito.

b) Ciclo de vida da empresa: as empresas nascem pequenas e devem demonstrar o seu valor dando aos consumidores os melhores produtos. Os estudos para introduzir uma empresa no mercado devem ser muito bem elaborados. O planejamento é o primeiro passo a ser dado e somente quando a implantação estiver concluída corretamente, chega a hora de aumentar seu *market share*. Este crescimento só é possível quando há espaço no mercado, não aplicável a produtos obsoletos que não fariam sucesso. Nesta hora as empresas devem ter consolidada sua base de clientes e com isso projetar os

passos seguintes rumo à maturidade. As empresas tornam-se maduras quando conseguem posicionar seu nome no mercado devido à qualidade dos produtos ou serviços e à capacidade de inovar. Por sua vez, o declínio é um ponto indesejado pelas organizações, mas que muitas sofreram pela capacidade e eficiência dos concorrentes em se inovar. No Brasil, há exemplos de organizações hoteleiras que deixaram de se preocupar em renovar a estrutura mantendo ferramentas profissionais e produtos desatualizados. Ciclo de vida do produto; um produto ou serviço pode ser introduzido no mercado em estágio inicial do ciclo e requer muitos estudos antes de ser efetivamente implantado. Já no crescimento, o produto inicia uma fase de aceitação pelo público-alvo e aumento de vendas. Na maturidade, o crescimento é sempre mínimo e o volume de vendas é estável. No declínio, existem algumas estratégias como o reposicionamento ou a retirada do produto do mercado. Alguns produtos perderam muito o seu valor perante o cliente, por isso há empresas hoteleiras construindo nova oferta, ou seja, tentam se reinventar.

### **A necessidade de mudança nas organizações**

Segundo Peters (2003, p. 17), “Se você não gosta de mudança, vai gostar ainda menos de irrelevância”, relata claramente o universo competitivo que circula as empresas. No capítulo 1 do livro “Reimagine!”, Peters compara a situação do exército americano frente ao terrorismo e à Guerra no Iraque com a necessidade das organizações se modelarem a um novo desenho. Para ele, ambos cometem o mesmo erro. De acordo com sua análise, poderiam pautar-se nas seguintes conceituações:

- a) Plano, descentralizado, com poucas patentes/ células de operação: as organizações devem prestar atenção na agilidade e descentralização das decisões. Muitos cargos podem prejudicar a velocidade de mudanças, criando monstros lentos e pouco ágeis à mudança do mercado;
- b) Rápido e certo: a objetividade e foco devem ser priorizados na organização, prazos de execução e metas atribuídas a todos são muito importantes;



- c) Leve, porém não menos letal; polivalência é fundamental nas novas organizações. Pessoas preparadas a desempenhar vários papéis são essenciais para a saúde financeira de uma organização moderna;
- d) Munições precisas/ Sistemas inteligentes: ferramentas de trabalho como sistemas e equipamentos, devem ser bem selecionadas, pois apóiam em muito a definição, execução e análise da estratégia estabelecida pela direção de uma empresa;
- e) Comunicação aberta: toda a organização deve ter claros os seus objetivos individuais e coletivos, bem como a importância de sua área dentro do processo. Os gestores também devem dar retorno constante aos colaboradores sobre seu desempenho;
- f) Virtual: cada vez mais os colaboradores devem ter liberdade de escolher o local de trabalho. É importante também posicionar a empresa como uma jogadora neste novo comércio eletrônico, disponibilizando seus produtos, serviços, ou canais de venda a todo o mercado.

A hotelaria no Brasil, ainda está muito longe da realidade que Tom Peters propaga para o mundo dos negócios da atualidade. Há muitos cargos nos organogramas, as estratégias são mal elaboradas e de cunho apenas dos proprietários e gerentes principais, não existe envolvimento dos colaboradores nas decisões finais e ainda há um grande descrédito nas ferramentas de distribuição eletrônica e gestão de receita.

Segundo Hayes e Ninemeier (2005, p. 20) o gestor hoteleiro ideal precisa considerar as seguintes questões: como demonstrar aos colaboradores a necessidade de prestação de serviços com qualidade; como avaliar com precisão a qualidade dos serviços; quais são as estratégias e os procedimentos da equipe no tocante à prestação de serviços; como treinar os colaboradores de modo a levá-los a se preocupar com os serviços e as estratégias a eles relacionados; como reforçar as estratégias de preços e distribuição; o que fazer para enfatizar a prestação de serviços como filosofia e não como programa com começo e fim pré-definidos; e como proceder com relação à avaliação de hospedagem.



## **A premissa para a criação de novas empresas**

Kim e Maubourgne (2005, p. 48) afirmam:

Para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definam as formas de competição. Em vez de olhar dentro das áreas delimitadas pelas fronteiras, os gerentes devem, de forma sistemática, perscrutar além desses limites estabelecidos, em busca de oceanos azuis. Para tanto precisam observar as indústrias alternativas, outros grupos estratégicos, diferentes grupos de adquirentes, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor e inclusive o transcurso do tempo.

Peters (2003, p. 32) acredita na importância da necessidade de destruição das empresas: “Destruição (...) é uma palavra impiedosa. Entretanto, eu realmente creio – insisto - que ela é a palavra correta para os nossos tempos”.

Segundo ele as organizações devem prestar muita atenção na mudança do comportamento do consumidor e na velocidade das mudanças. As organizações modernas, principalmente o negócio hoteleiro, devem estar a todo o momento atentas à:

- a) Era da Instabilidade: o mercado empresarial vive um período onde as mudanças devem ser rápidas; não há espaço para pensar na perpetuidade dos produtos ou empresas;
- b) Exploda ou venda aqueles que o fizeram crescer: produtos ou empresas que acham que o mercado é feito de um sucesso só podem ficar fadados à morte. A melhor maneira de manter uma empresa viva é desfazer-se de produtos ou destruí-los enquanto são lucrativos;
- c) Seja ágil: não dê espaço ao concorrente. As mudanças da organização devem ser rápidas, pois, caso isso não ocorra, a concorrência pode ganhar o mercado que você almeja;
- d) Obtenha alcance através de alianças: manter alianças estratégicas com outras empresas é positivo para o crescimento do negócio, mas algumas fusões tendem a ser muito prejudiciais e podem provocar uma perda de receita e de valor das companhias;
- e) Adquira coisas úteis: quando necessário adquira empresas que estejam começando e que o negócio nela possa agregar valor ao seu;
- f) Desaprenda... Esqueça: não pense que o sucesso de hoje garante o futuro de amanhã. As empresas devem estar desprendidas de seus valores e



processos atuais. Criar novos produtos ou desenvolver novos métodos de trabalho é essencial;

g) Reinvente: as organizações devem mudar a todo o momento, não se pode mais ficar pensando no mesmo negócio ou em situações de produtos similares ou apenas incrementados. É preciso ampliar a capacidade de análise e desenvolver novos negócios sem se prender no passado e presente.

### **Mercados em declínio**

Segundo Balanzá e Nadal (2003, p. 168) quando o produto está na fase de declínio se faz necessária uma tomada de decisão por parte do gestor, pois este: “Começa a ficar obsoleto, e a demanda exige a introdução de inovações importantes. Nesta fase, a maioria das empresas abandona o mercado porque não é possível se manter economicamente”.

Na atualidade, o crescimento econômico é pequeno e de rápida e intensa mudança tecnológica, uma gama crescente de empresas se defronta com a necessidade de uma situação de fim de jogo. Num mercado em declínio, a situação pode ser brutal, pois existe uma incerteza muito grande sobre oferta e demanda e a velocidade e a extensão da queda.

Para evitar uma perda significativa de receitas nesse momento, muitos gestores adotam estratégias consideradas fora do convencional. Deixam um pouco de lado aquelas já reconhecidas, como o de “colheita” – eliminam os investimentos, geram o máximo de fluxo de caixa e retiram-se; em alguns casos, partem para estratégias que envolvem um forte investimento no mercado.

### **O que determina a competição**

Segundo Porter (2004, p. 281), uma redução de vendas é o fator que caracteriza uma fase de decadência. Há, também, pressões competitivas que interferem na rentabilidade, mais intensas ou não.

Veja o exemplo no quadro 1 que retrata os resultados da hotelaria mundial de 1996 a 2005, incluindo os períodos de crise entre 2001 e 2005:

### Quadro 1: Resultados REVPAR<sup>4</sup> Hotelaria Mundial

| <b>RESULTADOS APRESENTADOS PELO<br/>MKG GROUP - REVPAR</b> |             |               |
|--|-------------|---------------|
| ANO  | PREVISÃO    | REALIZADO     |
| 1996   | 0%          | -0,4%         |
| 1997   | 9/11%       | 9,40%         |
| 1998   | 13,5/14,5%  | 14%           |
| 1999   | 5/7%        | 5,70%         |
| 2000   | 6/8%        | 9,40%         |
| 2001   | 5/7%        | 1,30%         |
| <b>11 September 2001 - Agosto (5,5%)</b>                   |             |               |
| 2002   | 2/4%        | 1,70%         |
| <b>2003*</b>   | <b>2/4%</b> | <b>-2,40%</b> |
| 2004   | 2/4%        | 2,30%         |
| 2005   | 3/5%        | <b>5%</b>     |

Fonte: adaptado MKC Group (2006)

### Condições da demanda

Para Kotler (1998, p. 132) a demanda de mercado não é um número fixo e as empresas precisam calcular a sua participação nesta demanda constantemente, segundo os seus esforços de marketing. Quando essa equação está negativa, é sinal para reavaliar a estratégia, seja para a recuperação ou a retirada de mercado.

Porter (2003, p. 266) cita que as principais razões para uma queda de demanda estão ligadas a alguns fatores: o avanço da tecnologia com desenvolvimento de produtos substitutivos, normalmente com preços mais baixos e de melhor qualidade; a redução do grupo de clientes, mudanças de estilo de vida e encarecimento dos custos dos insumos ou dos produtos complementares. Por isso, a visão da empresa sobre quanto à demanda afetará substancialmente o tipo de ambiente competitivo pode determinar ou não a estratégia de fim do jogo. Algumas variáveis do ambiente, de acordo com Porter, surgem durante este processo:

- a) Incerteza: a percepção dos concorrentes sobre a demanda influencia diretamente a estratégia de saída. Se as empresas acreditarem que a demanda irá estabilizar ou se recuperar, é provável que mantenham suas posições, mas se o mercado identifica uma queda, com certeza irão reduzir a sua

<sup>4</sup> REVPAR – Receita por apartamento disponível





capacidade de produção. A percepção pode variar também pela posição da empresa no setor e pela dificuldade de retirada, ou seja, quanto maior foi o investimento ou a barreira de saída maior será o otimismo sobre a demanda. Este fator é preponderante em muitas das gestões do segmento, empresas muito tradicionais não conseguiram analisar corretamente a situação e acabaram morrendo;

b) Velocidade e padrão do declínio: a velocidade com que o setor entra em colapso vai depender da maneira em que as empresas reduzem a sua capacidade, podendo ser rápida caso exista produtos substitutivos, ou um pouco mais lineares caso não existe substituto e o preço naturalmente comece a subir. Esta situação aconteceu na hotelaria em 2004 no Brasil, principalmente em São Paulo, quando o mercado atentou-se a um crescimento altíssimo de oferta criada pela especulação imobiliária e começou naturalmente a frear o desenvolvimento de mais hotéis e flats;

c) A estrutura dos bolsões de demanda remanescentes: existem duas formas de analisar esta situação. A primeira é se este bolsão for favorável, quando não existe substituto, ou o produto se elitiza e o declínio pode ser lucrativo. Quando o produto pode ser substituído ou é um *commodity*, ele passa a ter baixo potencial de lucratividade. O potencial de lucro destes bolsões de demanda remanescentes também dependerá da existência de barreiras de mobilidade que protejam as empresas contra possíveis ataques de outras. Algumas redes hoteleiras aproveitaram-se do bolsão remanescente na hotelaria e cresceram vertiginosamente, através da aquisição de hotéis familiares e de outras redes que não conseguiam mais rentabilizar, devido à crise em 2001.

### **Os principais fatores impeditivos de saída**

Para Porter (1999, p. 112), da mesma forma que as empresas precisam ultrapassar barreiras de entrada, elas também precisam enfrentar barreiras de saída. Quanto maior forem às barreiras de saída, mais inóspito será o setor na fase de declínio. Alguns pontos podem se tornar uma barreira de saída para uma empresa:

a) Ativos duráveis e especializados: quanto maior for à especialização dos ativos e seus custos, mais difícil será a sua saída de

mercado. Alguns ativos especializados podem ter um valor financeiro menor e por isso podem facilitar a retirada da empresa do negócio. Este fator na hotelaria impacta a decisão de saída de muitos investidores. Muitas redes tentaram a venda de seus imobilizados, mas não conseguiram o suficiente para capitalizar as dívidas adquiridas com o negócio em declínio;

b) Altos custos de saída: custos fixos elevados podem comprometer a saída de mercado de uma empresa. Acordos trabalhistas, passivos, custos de desmontagem das instalações e até manutenção preventiva e reposição de peças são situações a serem analisadas;

c) Considerações estratégicas: a empresa pode querer permanecer no negócio mesmo que as barreiras sejam baixas para sua saída. Essas razões podem ser: inter-relacionamento, fazendo parte de um grupo de negócios da organização e de importância estratégica; acesso a mercados financeiros, reduzindo a liquidez da empresa; integração vertical, onde a empresa faz parte de uma cadeia produtiva pré-estabelecida;

d) Lacunas de informação: quanto maior for a integração deste produto com outros produtos da divisão, maior dificuldade para obter informações concretas sobre o desempenho, podendo, assim, criar um desvio na tomada de decisão. A desinformação é um fator que ainda é muito latente no negócio de hotéis. Não existem muitos relatórios desenvolvidos por empresas isentas que possam apoiar as decisões de retirada ou manutenção do negócio;

e) Resistência gerencial: pode ocorrer uma forte barreira criada pelos gestores das organizações quando existe um forte envolvimento emocional, como na hotelaria do Brasil, com a maioria dos empreendimentos de propriedade familiar.

f) Barreiras sociais: a interferência governamental para a manutenção de empregos, principalmente em setores de concessão, pode ser uma forte barreira de saída para algumas empresas;

g) Disposição de ativos: quando existe um remanejamento de ativos para novos competidores a um preço baixo, isso pode prejudicar a saída e a rentabilidade dos demais concorrentes no setor. Algumas redes



hoteleiras nacionais cresceram utilizando-se da estratégia de comprar ativos hoteleiros por valor baixíssimo e aproveitando para colocar-se no mercado como uma oferta altamente competitiva.

### **Volatilidades e as estratégias de fim de jogo**

Segundo Kotler (1998, p. 322), quando ocorre um excesso de oferta e vendas declinantes, é provável que o preço seja a maior ferramenta de competição neste setor de fim de jogo, principalmente se esses concorrentes forem providos de objetivos diferenciados e uma elevada barreira de saída.

Para tentar amenizar esta situação faz-se necessário identificar a melhor estratégia para que a organização possa navegar neste mercado em decadência. As estratégias mais adotadas, de acordo com Porter (1999, p. 117), são:

- a) Liderança: a liderança de mercado pode ser uma importante estratégia para manter uma rentabilidade acima da média no setor, através de um controle sobre o processo de declínio e ser uma das únicas remanescentes. Existem maneiras de se atingir a liderança de mercado; a primeira é assegurando-se que as outras empresas se retirem do setor por intermédio de ações agressivas de mercado; a segunda reduzindo as barreiras de saída dos concorrentes, inclusive através de aquisições; a terceira desenvolvendo e divulgando informações de mercado confiáveis e aumentando seu valor no mercado;
- b) Nicho: identificar uma área do setor em declínio cuja queda será lenta ou as vendas permanecerão estáveis e desenvolver a sua atuação nessa linha, retirando-se dos demais segmentos.
- c) Colheita: através de uma saída controlada, extrair o maior fluxo de caixa do negócio possível. Na colheita são adotadas estratégias como a redução dos modelos produzidos, dos canais de distribuição, a eliminação dos pequenos clientes, deteriorização dos serviços em termos de prazo, manutenção e assistência em vendas;
- d) Desinvestimento Rápido: esta estratégia está alicerçada na certeza de que a recuperação do investimento será mais eficiente, caso a empresa seja vendida no início do estágio de declínio. Em alguns casos, a retirada

pode ser mais bem sucedida quando executada na fase de maturidade do produto.

### Como escolher a estratégia certa no momento do declínio

Com o conhecimento das características de um setor em declínio e suas principais estratégias, os gestores estão em condições de escolher o melhor caminho. As empresas e gestores bem sucedidos escolhem as estratégias, em vez de permitir que terceiros o façam.

Porter (1999, p. 123) elaborou uma ferramenta que pode apoiar as tomadas de decisões dos gestores:

**Figura 1: Estratégias para negócios em decadência**

|   |  | Possui pontos forte competitivos para os bolsões de demanda remanescentes | Não possui pontos fortes competitivos para os bolsões de demanda remanescentes |
|---|--|---|--|
| Estrutura setorial favorável durante a decadência |  | Liderança ou Nicho  | Colheita ou Desinvestimento Rápido   |
|   | Estrutura setorial desfavorável durante a decadência | Nicho ou Colheita   | Desinvestimento Rápido   |

Fonte: adaptado Porter (1999 p. 123)

A Figura 1 apresenta as opções estratégicas disponíveis para uma empresa em declínio. Segundo esta análise na situação onde o baixo grau de incerteza, de barreiras de saída não tão elevadas, a fase de declínio pode ser ordenada, optando-se pela estratégia de liderança ou nicho dependendo dos mercados remanescentes para ela. Quando a empresa não se destaca pelos pontos fortes, a estratégia deve partir para a colheita ou desinvestimento rápido. Já em situações em que a estrutura setorial já cria algumas dificuldades e não é favorável, mas a demanda remanescente ainda acena um ambiente positivo, as melhores estratégias são a de nicho ou colheita. Em um cenário desfavorável e uma demanda não competitiva nos bolsões a melhor opção é a retirada.



A antecipação das condições do mercado, principalmente quando há maturidade no setor, é o melhor passo para que uma empresa possa melhorar sua situação antes que esta chegue ao declínio. Com isso, as organizações podem minimizar os seus investimentos ou iniciativas que podem elevar o custo de saída, aumentando a flexibilidade dos ativos, enfatizando os segmentos que apresentarão maior resistência na fase de declínio e criando custos de mudanças para os clientes destes segmentos.

### **Considerações Finais**

Na realidade do mundo competitivo, fica muito clara uma rápida evolução do ciclo de vida dos mercados, empresas e produtos, decorrente de uma forte e cada vez mais rápida mudança no perfil dos consumidores. Estes já não mais se atentam às características e benefícios funcionais de um produto, a sua qualidade e a uma marca. Eles desejam uma experiência onde marcas e produtos estimulem os sentidos, que mexam com as emoções e sua cabeça. Por isso, o sucesso no mercado global de uma corporação vai depender do grau em que esta poderá fornecer uma experiência desejada, usando tecnologia da informação, marcas, comunicação e entretenimento integrados.

Esta mudança de rumos provoca as organizações. Elas precisam repensar as suas estruturas e modelos de atuação, o que era correto no passado, não funciona na atualidade. Isso provocou a morte de muitas empresas nos últimos anos, e uma quantidade maior deixa de existir num futuro próximo, se não se reconstruir.

No momento, é muito arriscado deixar o produto e marca competirem em mercados em declínio, pois muitos produtos substitutos são criados ou a competição é tão agressiva que as margens de lucro não são favoráveis. É melhor antecipar a tendência e redirecionar as ações da empresa para um novo horizonte, sem manter as estruturas anteriores.

Caso não seja possível antecipar o declínio, é importante adotar estratégias corretas para que a organização possa navegar da melhor maneira possível nesta fase e, assim, consiga rentabilizar o máximo possível sobre aquele produto ou marca até uma extinção ou um redirecionamento do negócio.



A hotelaria no Brasil, entre 2001 até 2004, passou por momentos difíceis provocadas por uma forte crise econômica mundial e por especulação imobiliária. Isso causou ao mercado uma super oferta de meios de hospedagem e uma queda na demanda, levando-o a uma competição acirrada de preços e colocando-o em uma situação de declínio. Durante esta crise ficou latente a aplicação de todas as estratégias de fim de jogo, mas a mais comum foi a de colheita, onde os proprietários, sabendo da situação, deixaram os seus hotéis sem nenhum investimento e tentaram coletar o maior volume de recursos possíveis.

Tal tendência pautou-se na forma ainda familiar aplicada na gestão da maioria dos empreendimentos hoteleiros no Brasil, onde análises mais aprofundadas e decisões mais profissionais são deixadas de lado em prol de chamado “*feeling*” do proprietário e gestor. Algumas redes hoteleiras nacionais e internacionais, neste período foram mais profissionais e conseguiram redirecionar seus negócios, usando estratégia de liderança ou nicho para cenários mais estáveis, até a estabilização do mercado, que se iniciou em 2005. Mesmo nesse período de estabilização, os resultados financeiros dos hotéis ainda eram muito ruins. Segundo uma pesquisa em 55 hotéis feita pela Deloitte (2007, p. 5), 33 empreendimentos em 2006 ainda tinham prejuízo no seu resultado contra apenas 19 com lucro. Em números absolutos, o prejuízo líquido combinado da amostra foi de R\$ 56 milhões de reais, contra R\$ 66 milhões de 2005.

Com ciclos de mercado tão rápidos, faz-se necessária uma transformação desses empreendedores em hotelaria, para que eles possam, no momento necessário, analisar a situação da marca ou produto tomando decisões cruciais para a sobrevivência do produto ou rede hoteleira.

### **Referências bibliográficas**

AUTON, John. **Pesquisa Setorial Deloitte de Hotéis**. São Paulo: Deloitte, 2007.

BALANZA, Isabel. NADAL, Mônica. **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHON, Kye-Sung. SPARROWE, Raymond. **Hospitalidade: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.



HAYES, David K.. NINEMEIER, Jack D.. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PETERS, Tom. **Reimagine!** Excelência dos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 14 Edição. São Paulo: Campus, 1999.

PORTER. Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. Chan. Mauborgne, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. LISBOA, Teresinha. GAMBOA, Marcia. **Gestão Estratégica para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

RMM MARKETING. **Marketing e os ciclos de vida**. Disponível em <http://rmmmarketing.wordpress.com/2007/05/12/marketing-e-os-ciclos-de-vida/> . Acesso 27 de outubro de 2007.

SCHMITT, Bernard. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.