

Em Busca da Vantagem Competitiva: Uma Análise do Posicionamento Estratégico da Rede Atlântica de Hotéis

Tatiana Gehlen Marodin¹
Patrícia Daliany Araújo do Amaral²

Resumo

Tem como objetivo conhecer o posicionamento estratégico da Rede Atlântica de Hotéis e suas principais vantagens competitivas. Para tanto, foi elaborado um breve histórico da companhia desde 1996 e foram relacionados os principais hotéis abertos pela rede, ano a ano. A metodologia utilizada foram pesquisas exploratórias em documentos, entrevistas publicadas e entrevistas com colaboradores da empresa em diferentes níveis ocupacionais. Foi possível constatar que as principais vantagens competitivas da empresa estão em diferenciais oferecidos aos clientes, como garantia de 100% de satisfação, apartamentos especiais para o público feminino e aceitação de pequenos animais de estimação nos empreendimentos da rede. Pode-se concluir que a principal força da empresa está no relacionamento com seus colaboradores, tendo em vista que por anos seguidos a rede Atlântica vem sendo reconhecida como uma das 25 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Palavras-chave: Competitividade. Hotelaria. Rede Atlântica.

Introdução

Os serviços vêm adquirindo maior importância na economia mundial, e os números do setor vêm atraindo cada vez mais interessados nesse segmento. Zeithmal e Bitner (*apud* GONZÁLES, 2005) afirmam que na década de 1990, cerca de 73% do Produto Interno Bruto (PIB) e 78% do total dos empregos nos Estados Unidos eram provenientes dos serviços. Devido a essa importância, o setor do turismo, formado essencialmente por serviços, passa a ser um dos setores de maior crescimento.

O setor turístico é composto de vários subsectores que são interdependentes, como é o caso do transporte, da hospedagem, da alimentação, da recreação, entre outros. Todos são fundamentais para o desenvolvimento do turismo, porém, o setor de hospedagem é tido como elemento estratégico do sistema, tendo em vista a necessidade imperiosa de descanso do ser

¹ Professora da Universidade Potiguar. É mestre em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar, pós Graduada em Gestão de Desenvolvimento Turístico Local e Regional pela Universidade de Barcelona – ES e Bacharel em Turismo pela Universidade Potiguar. E-mail: tatianagehlen@hotmail.com.

² Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). É Mestre em Geografia e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: pdaliany@hotmail.com.

humano. No setor de hospedagem, a busca pela qualidade e satisfação do cliente tem sido a orientação das estratégias de algumas empresas, sobretudo daquelas interessadas em consolidar suas posições diante dos concorrentes ou de crescer sua participação no mercado (MACHADO, 2001). Nesse sentido, Naves e Coleta (2003) afirmam que, por tratar-se de empresa prestadora de serviços, o diferencial da qualidade hoteleira não está somente na qualidade objetiva, mas também na subjetiva, que se expressa através do provedor de serviços.

O objetivo desse artigo é conhecer o posicionamento estratégico da Rede Atlântica de Hotéis e descrever suas vantagens competitivas como posicionamento de mercado. A rede, fundada no Brasil em 1996, sendo a maior administradora de multimarcas de hotéis da América do Sul. Conta com mais de 75 estabelecimentos em várias cidades do país e tem crescimento expressivo se comparado às redes hoteleiras concorrentes. Para construção do artigo, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre estratégia empresarial, bem como um levantamento documental das informações disponíveis sobre a rede analisada. Também foram feitas entrevistas com funcionários da organização para melhor entendimento das peculiaridades da rede.

Estratégia e Vantagem Competitiva

Não existe uma definição única para estratégia. Não se pode dizer que é um somatório de fórmulas, regras e técnicas que definem o planejamento de uma organização. Se assim fosse, seria uma definição muito simplista do todo de uma organização. Talvez resida aí a dificuldade em conceituá-la, justamente por entender que estratégia vê o todo, o geral, o global de uma empresa. Para alcançar uma definição do que é estratégia, melhor analisar separadamente o que é eficácia e o que é estratégia. Muitos confundem eficácia operacional com estratégia. Além disso, segundo Porter (1997), muitas empresas chegaram à conclusão de que eficiência operacional é um beco sem saída: importante, necessária, mas não suficiente. Para aclarar bem a diferença, de um assunto que aparentemente se confunde, é necessário afirmar que a eficácia operacional (EO) significa “[...] desempenhar atividades similares *melhor* do que os rivais” (*op.Cit*). Em contrapartida, posicionamento estratégico significa “[...] desempenhar atividades *diferentes* dos rivais ou desempenhar atividades similares de *maneira diferente*” (*op.Cit*). Porter (*apud* MINTZBERG *et al*, 2006, p. 36) define com clareza a diferença de se agir com estratégia ou com eficácia nesta citação:

A estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades, atender todas as necessidades e acessar todos os clientes, as empresas poderiam facilmente passar de uma atividade a outra, e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Assim, fica nítida a diferença entre eficácia e estratégia. Todavia, também se percebe a linha tênue que separa ambas, principalmente no entendimento da parte operacional da organização. Caso a estratégia não seja definida claramente, pode ocorrer que a empresa continue trabalhando pensando estar com uma vantagem competitiva frente aos rivais, enquanto está apenas, exercitando sua eficácia. Além do sentido de encontrar uma posição única no mercado, o futuro é elemento fundamental no pensamento e condução dos negócios (BOAVENTURA; COSTA; FISCHMANN, 2005). Porter (1997, p.5) afirma que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa” e, na busca por esta, afirma sabiamente que “os seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você.” (*Op. Cit.*).

Empresas que têm produtos muito semelhantes ou, no caso de hotéis, que prestam serviços muito parecidos, devem encontrar uma vantagem única sobre os seus rivais. Caso contrário, será difícil sobreviver em tão competitivo mercado. Estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. Tavakoli e Lawton (2005) mencionam as ideias de Bonn, onde este afirma que para o pensamento estratégico estar presente é necessária a existência de três atributos: compreensão holística da organização e do ambiente, reconhecendo as ligações e as complexidades das várias subestruturas e relações; criatividade: “pensando fora da caixa”, para novas ideias e frequente retrabalho das velhas ideias e práticas; visão para o futuro da organização.

Hafsi e Martinet (2008) afirmam que Prahalad e Hamel (1990) não contestaram as teorias de Porter, mas revelaram a importância dos recursos como base de estratégia. E sugeriram que a estratégia não comece no mercado, mas com recursos que a empresa já dispõe. Apontaram ainda que a perspectiva de recursos pode constituir a base de uma vantagem competitiva durável, difícil de imitar ou de substituir e relevante no contexto do mercado considerado. Para conhecer as vantagens competitivas da empresa ora estudada, apresenta-se um breve histórico do funcionamento da rede no país.

Rede Atlântica de Hotéis – Breve histórico

Com o lema “Ir além! É o mínimo que podemos fazer”, a rede Atlântica de hotéis é a maior operadora multimarca da América do Sul. São mais de 12.000 apartamentos em operação, em 41 diferentes cidades brasileiras. Para um melhor entendimento da mesma, faz-se necessário conhecer um pouco da história, ainda recente, dessa empresa no Brasil. Todas as informações abaixo descritas são disponibilizadas pela empresa através do *website* da mesma.

ANO	ATIVIDADES DE DESTAQUE NA REDE
1996	A empresa BIH chega ao Brasil, como máster franqueadora das bandeiras Choice Hotels International, para o mercado da América do Sul. Paul Sistare é convidado para presidir e ser <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) da companhia. Primeiro contrato de franquia para o Hotel Sleep Inn Varginha. Há uma aproximação com Gregory Ryan, fundador do McDonald’s no Brasil.
1997	Gregory Ryan assume a posição de sócio majoritário da organização. Assinam o primeiro contrato de administração para o Hotel Quality Fortaleza.
1998	Darby Overseas fez um aporte financeiro ao negócio e se torna sócio capitalista. A empresa lança a nova companhia, a Choice Atlântica, focada em administração hoteleira no Brasil. Realiza a primeira conversão de bandeira, com o Comfort Hotel Trianon Park que depois passou a se chamar Comfort Hotel Paulista. Abertura do hotel Quality Bonaparte em Santiago, no Chile.
1999	É inaugurado o Sleep Inn Campinas, o primeiro hotel de construção nova da rede no Brasil. Abertura dos hotéis Clarion e Comfort Suítes em Buenos Aires, Argentina.
2000	Começa a expansão e diversificação das marcas com a abertura do Sleep Inn Ribeirão Preto, do Quality Suítes Alphaville e do Comfort Hotel Ilha do Leite em Recife.
2001	A Choice Atlântica Hotels, passa a se chamar Atlântica Hotel International e definiu a administração hoteleira com foco exclusivo no Brasil, fechando suas operações na Argentina e Chile A rede consolida-se como maior empresa independente de administração hoteleira na América do Sul e estabelece acordos preferenciais com várias companhias. Sela acordo com a Starwood Hotel para a abertura do Four Points by Sheraton em Curitiba e fecha contrato com a Carlson Companies, garantindo a chegada da marca Radisson no Brasil. A rede fecha o ano com seu primeiro recorde de aberturas com saldo de 15 novos hotéis e 20 hotéis em operação.
2002	Inaugura o primeiro hotel da marca Radisson em São Paulo. Inicia o processo de expansão para o Centro-Oeste com parceria com a rede Quality e fecha o ano com 30 hotéis em funcionamento. Lança parceria com o Smiles, programa de milhagens da Varig. A Choice Hotels lança o selo Gold Award Hospitality para premiação de hotéis e é concedido com base na avaliação de hóspedes e funcionários de cada unidade. Este selo é de reconhecimento mundial por qualidade em limpeza, padronização e utilização correta das regras da comunicação corporativa e de atendimento.
2003	Inaugurado o primeiro Hotel Clarion no Brasil em Alphaville, Barueri, SP. Como diferencial competitivo a empresa cria o andar feminino com adaptações e serviços especiais aos clientes do sexo feminino. Cria o selo Azul, que avalia todos os hotéis conforme os padrões de qualidade em serviços, atendimento, manutenção e procedimentos administrativos. Abre 16 hotéis, encerrando o ano com 43 hotéis em funcionamento.
2004	Cria nova logomarca, onde passa a abrigar todas as bandeiras hoteleiras. É anunciado o primeiro Park Suítes da bandeira Carlson Hotels, aberto em São Paulo. Cria sua primeira bandeira própria, para o segmento econômico - Go Inn.

	<p>É eleita uma das 25 melhores empregadoras da América Latina, em estudo publicado pela revista América Economia, sendo também reconhecida pela revista Exame e Você S/A, na categoria melhores empresas para se trabalhar.</p>
2005	<p>Destaque para o acordo com o Instituto WCF-Brasil para o combate e a prevenção à exploração sexual de crianças e adolescentes no turismo brasileiro. Custos operacionais são reduzidos com a implantação do sistema de centralização e tráfego de dados internos e telefonia interna.</p> <p>Concretiza-se a abertura do Beach Class Resort Muro Alto e do Quality Resort Itupeva, marcando a presença da rede no segmento de resorts.</p> <p>Firmada parceria com Dotz por diária de hospedagem, programa de recompensas por fidelidade.</p> <p>A rede atinge 50 hotéis em operação.</p>
2006	<p>A rede fica no topo do reconhecimento como melhor empregadora da América Latina, segundo a Revista América Economia e no ranking mundial a empresa passa da 101ª para 33ª posição, de acordo com a Revista Lodging Magazine. Lança a Cama dos Sonhos, para os hotéis Luxo e suítes dos hotéis de Categoria Superior.</p> <p>O Comfort Fortaleza é eleito o melhor do ano no mundo pela Choice Hotels International.</p> <p>Inicia operação de restaurantes próprios e valoriza as culinárias regionais.</p>
2007	<p>As vendas via sistema de reservas <i>on line</i> são intensificadas e a receita de vendas via <i>website</i> dobra de faturamento.</p> <p>O Clarion Jardim Europa é eleito o melhor do ano no Mundo pela Choice Hotels.</p> <p>Atinge a região Norte do país, em Manaus, com o Comfort Hotel e o Sleep Inn.</p> <p>Começa a trabalhar com o mínimo de 50% dos apartamentos destinados a clientes não-fumantes, adaptando-se à uma tendência mundial.</p> <p>Efetiva parceria com o programa fidelidade da TAM Linhas Aéreas, vinculando a hospedagem a pontos de milhagens aérea.</p> <p>Recebe premiação de dois hotéis com o reconhecimento máximo pela rede Choice, de unidades em Brasília e Belo Horizonte. É a primeira vez fora dos Estados Unidos que hotéis da rede receberam esse prêmio.</p> <p>Encerra o ano com 62 hotéis e 11.000 apartamentos em funcionamento.</p> <p>A revista norte-americana Hotel Magazine exhibe a rede Atlântica na 66ª posição entre as maiores companhias de hotéis no mundo.</p>
2008	<p>Atinge a marca de 76 premiações de Gold Awards por Choice Hotels International.</p> <p>Requalifica suas bandeiras que passam a contar com quatro categorias: econômica, <i>midclass</i>, superior e luxo.</p> <p>Cria sua Universidade Corporativa Atlântica Hotels International – UNIAHI.</p> <p>Lança a campanha “Você está ajudando a mudar vidas”, com o apoio da World Childhood Foundation – WCF –Brasil.</p> <p>O Hotel Comfort Franca é reconhecido pela Choice Hotels como o melhor do mundo na categoria Comfort.</p>
2009	<p>Hotéis de bandeira Choice Hotels receberam 16 Platinum Award, recorde mundial fora dos EUA.</p> <p>Empresa é homenageada pela primeira vez com o Gallup Great Workplace.</p> <p>Assinados 13 novos contratos para administração de hotéis em construção.</p> <p>Ações de arrecadação em prol da Childhood Brasil bate record R\$ 514.819,01.</p>
2010	<p>É lançada a TV Corporativa Atlantica Hotels.</p> <p>A Atlantica Hotels supera a marca de 75 hotéis.</p> <p>Encerra 2010 com recorde de eventos para o público intermediário.</p>
2011	<p>Entregue à Childhood Brasil cheque valor recorde de R\$ 635,3 mil, arrecadados em 2010, ultrapassando os R\$ 2 milhões destinados aos projetos e programas orientados pela instituição.</p> <p>A rede é homenageada pela terceira vez consecutiva com o Gallup Workplace Award, em Omaha, Nebraska (EUA), um reconhecimento a empresas usuárias das ferramentas de pesquisa, treinamento e de engajamento da Gallup, para o engajamento de colaboradores</p> <p>O Quality Hotel Afonso Pena é nomeado melhor do mundo pelo Choice Hotels International na categoria Quality.</p>

Quadro 01 – Principais estratégias da Rede Atlântica, com destaque para o Brasil.

Fonte – Dados da pesquisa (2011).

Após conhecer um pouco da história é pertinente conhecer como trabalha essa empresa para conseguir se diferenciar em um mercado tão competitivo como o da hotelaria.

O posicionamento estratégico da Rede Atlântica

Antes de falar da empresa, é pertinente ressaltar que a década de 1990, segundo Hexsel e De Toni (2003), foi marcada por taxas de juros altas, instabilidade quanto ao câmbio e evolução pouco significativa e irregular da atividade econômica, sendo portanto uma década pouco estimulante para a abertura de novas empresas, principalmente para um setor considerado “saturado” no mercado.

Como afirmado por Porter (1998), o posicionamento estratégico está em desempenhar atividades diferentes dos rivais, ou desempenhar atividades semelhantes de maneira diferente, e ainda conclui dizendo que os competidores mais perigosos da empresa são os que mais se parecem com ela. No ramo hoteleiro, a atividade em si, é a mesma, ou seja, serviço de hospedagem. A posição estratégica da Rede Atlântica está em justamente fazer de uma atividade que várias outras empresas já fazem, algo diferente. Essa diferença é aqui amplamente discutida, e está justamente nos detalhes, que a princípio parecem pequenos, mas que constroem na empresa, vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Não são relacionados aqui todos os serviços que os hotéis da rede oferecem, mas somente aqueles que podem ser considerados como vantagem competitiva em relação aos concorrentes:

a) Programa de 100% satisfação garantida. Os serviços da rede e as acomodações são 100% garantidas, ou seja: o cliente, ao procurar a recepção com algum problema relacionado com a estada e se esse problema não for resolvido, ele não paga a diária. Tal serviço oferece segurança ao agente de viagens que oferece o hotel da rede, e ao cliente, que tem certeza que seu problema será resolvido. Caso não seja, terá a devolução imediata do valor pago. Muitos problemas em hotelaria ocorrem justamente pela imagem do hotel vendida contra a realidade encontrada pelo hóspede. Como os hotéis têm ciência da transitoriedade do cliente, muitas vezes o problema é protelado ou amenizado até a saída do mesmo, mas não resolvido. Em relação à devolução do dinheiro, esta pode ser considerada uma vantagem competitiva duradoura, posto que este é um dos maiores problemas que os hóspedes enfrentam nos hotéis quando estão insatisfeitos. Na maioria das vezes, é preciso procurar a justiça para reaver os valores pagos por serviços não cumpridos.

b) Hospedagem de animais de estimação. Os hotéis da rede aceitam hospedar animais de pequeno e médio porte, e fornecem um “kit pet”, que consiste em utensílios para água e ração. A maioria absoluta dos hotéis brasileiros não aceita animal de estimação nos dormitórios, apesar de ser cada vez mais frequente o número de pessoas que viaja com seus cães e gatos. Esse é um diferencial interessante, tendo em vista que o padrão dos hotéis da rede, mesmo mais econômicos, pode ser considerado alto. O cuidado em fornecer o “kit pet”, facilita a acomodação do animal no mesmo apartamento do hóspede.

c) Apartamento feminino – apartamentos decorados e com facilidades para mulheres. Os aspectos diferenciados são flores, revistas voltadas para o público feminino, produtos diferenciados no frigobar, roupão, cabides para saias, caixa com itens femininos de apoio, e no banheiro, espelho de aumento, balança e *amenities* exclusivos. Demonstra uma preocupação da empresa com um novo perfil de viajantes representados pelas mulheres que viajam sozinhas, a negócios ou lazer. Na Rede Atlântica, nota-se uma preocupação em se adaptar à cliente oferecendo detalhes simples que se ajustam às necessidades femininas.

A vantagem competitiva de uma organização é creditada, também, à integração dos programas de treinamento com a estratégia organizacional. E, na rede em estudo, há uma preocupação crescente no treinamento dos funcionários. Talvez pelo fato de Greg Ryan trazer em sua bagagem de conhecimento, toda a essência do McDonald’s também priorize aqui a questão de resolução do problema do hóspede, ou o seu dinheiro de volta, como pode ser percebido na vantagem competitiva 100% de satisfação. Em entrevista com um dos gestores de um dos hotéis da rede, foi enfatizado o processo de treinamento chamado pela rede de *cross training*. É feito entre funcionários que querem conhecer outros setores e o principal deles é o *trainee* de gerente geral. Mesmo diante de uma situação de difícil resolução, onde somente caberia o poder de decisão ao gerente geral do estabelecimento, a decisão será dada ao “gerente de plantão”. Todos os dias, um gerente *trainee* esta apto a tomar as decisões em um sistema de rodízio.

Também se acredita que é importante conhecer a missão e os valores da empresa para melhor analisar o posicionamento estratégico. De acordo com Ferraz *et al* (*apud* BRAGA, 2007), a construção do processo de estratégia é muito mais amplo quando colocado na prática do que os ensinamentos teóricos. Os valores, as pessoas e a missão fazem parte desse processo de estratégia. Na Rede Atlântica, a missão envolve ser reconhecida como a Empresa Líder em Franquias e Administradora Hoteleira Internacional, alcançando constantemente os

melhores retornos para os clientes, investidores, funcionários e acionistas. Quanto aos valores compartilhados, pretende ser a empresa de escolha do cliente, pois aponta que acredita no compromisso com o indivíduo, buscando atrair e desenvolver os melhores profissionais, mantendo um ambiente que favoreça e recompense o crescimento pessoal e profissional. Também apresenta a questão da criatividade, no sentido de antecipar e atender as necessidades dos seus clientes, tomando iniciativas e encontrando oportunidades que existem em cada situação. Destaca ainda a responsabilidade como um valor compartilhado.

É possível verificar na missão e nos valores da empresa a preocupação com os clientes, investidores, funcionários e acionistas. Até aí, aparentemente, nenhuma novidade. Mas é necessário chamar a atenção ao Código de Conduta da Atlântica International, desenvolvido em parceria com a ONG Resposta de Natal-RN, para a promoção do Turismo Sustentável e Proteção de Crianças e Adolescentes. A Atlântica firmou uma parceria com o Instituto WCF-Brasil, fundado por S.M. Rainha Sílvia da Suécia, que tem por missão defender os direitos das crianças e adolescentes.

No ramo da hotelaria, principalmente focado para os viajantes a negócios, é comum hóspedes levarem acompanhantes para os apartamento. Alguns hotéis, no Brasil e no exterior, chegam a ter catálogos nas recepções com oferta de “garotas(os) de programa” ou “Nighth Birds” denominação interna adotada pela rede Atlântica. Diante deste fato, a rede desenvolveu um Código de Conduta corporativo, que proíbe a prostituição infanto-juvenil em seus estabelecimentos e contribui com a WCF-Brasil nas campanhas contra essa prática.

Pena (2004, p. 8) afirma em seu artigo a questão da importância da empresa ética em relação ao ambiente externo mas, também, como isso faz parte do seu processo de estratégia, senão veja-se:

La ética, como demanda de la sociedad organizada en entidades civiles, pide una empresa que responda con rectitud en sus relaciones con el ambiente. En esa perspectiva, la ética es un elemento fundamental en la estrategia de la empresa, que busca adaptar su sistema formal a esa necesidad de la sociedad.

Essa parceria contra a exploração sexual, marca a responsabilidade da empresa em tentar minimizar um problema que afeta o Brasil em grande parte de suas cidades. Como citado pelo autor, pode ser uma prática estrategista, para atender o clamor da sociedade e ao mesmo tempo beneficiar-se com a imagem de retidão, ou pode simplesmente ser uma empresa tentando fazer a sua parte.

Um dos questionamentos sempre feitos a Paul Sistare, presidente da rede, por vários meios de comunicação, encorajou-o a abrir uma rede de hotéis no Brasil, onde a taxa de ocupação da concorrência estava em 50%. O executivo sempre em suas entrevistas que na sua visão o Brasil tinha duas espécies de hotéis: “os zeros estrelas e os hotéis de luxo”. A ideia de lançar hotéis no Brasil que atendessem principalmente ao viajante de negócios, fez que com fosse criados então os hotéis da categoria *midclass* e fossem trazidas para o Brasil as marcas Comfort, Sleep Inn e Quality. Outro fator que chamou a atenção do executivo foi o fato de cidades importantes do interior do Brasil não disporem de hotéis *midclass* que pudessem atender a esse homem ou mulher de negócios, diferentemente da concorrência, onde a principal expectativa é a abertura de hotéis em regiões litorâneas ou capitais.

Diante dessa perspectiva de mercado, a rede tornou-se uma administradora hoteleira multimarcas independente, com serviço de consultoria e gestão hoteleira. Oferece aos investidores suporte nas áreas de pesquisa de mercado, análise arquitetônica, conceituação de projetos e estrutura operacional. O grande nome que dá credibilidade a essa estrutura é o de Gregory Ryan, fundador do McDonald’s Brasil e que é associado a Nicholas Brady, ex-secretário do Tesouro Norte-Americano e a Franklin Templeton Funds, uma das maiores administradoras de fundos de investimento no mundo. Esse currículo é apresentado aos investidores como garantia de visão de oportunidade de mercado. Outro aspecto que chama a atenção é o número de hotéis abertos pela rede. Se for considerado o tempo de funcionamento real, com a primeira unidade instalada em 1998, o Quality Suítes Garden, então se pode falar pouco mais de uma década de funcionamento.

É evidente que o currículo dos principais gestores da empresa impressiona e com isso já conseguiram atrair mais de 8.000 investidores para a rede. Foram utilizados cerca de um bilhão de dólares de recursos dos acionistas na construção dos prédios. A Atlântica é administradora de hotéis e não dona dos edifícios. Os investidores participam da construção dos imóveis enquanto cabe à rede administrar a gestão hoteleira. Não existe, assim, um investimento alto em ativos imobilizados porque isso é diluído entre os investidores e com relativo baixo investimento o retorno é mais satisfatório para os mesmos. Jhonson e Scholes (*apud* MILBURN, 2005) definem estratégia como a direção e o objetivo de uma organização a longo prazo a qual alcança vantagens para a organização através da configuração de seus recursos dentro de um ambiente de mudanças, para encontrar as necessidades de mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas.

Migliato (2004) afirma que o plano estratégico de uma empresa deve analisar as expectativas tanto de elementos externos, quanto de *stakeholders*, quanto de elementos internos, como a alta direção e os funcionários, devendo todos serem considerados no processo de planejamento estratégico. A maior dificuldade do mercado hoteleiro, pela maioria dos hotéis é segundo Wanderley (2004) a resistência em reconhecer a existência de segmentos de mercado dentro do próprio mercado. Andrade (*apud* WANDERLEY, 2004) divulga dados da Embratur (2003) que indica que viagens por interesses comerciais, negócios e convenções foram as viagens que mais cresceram na última década. Afirma que isso ocorreu pela internacionalização dos mercados e o desenvolvimento mundial dos negócios. Diferentemente do turismo de lazer, esse hóspede possui diferentes necessidades e expectativas e busca um hotel que possa atendê-lo. Foi exatamente nesse vácuo do mercado que a rede Atlântica apostou. Dos hotéis em funcionamento poucos são voltados para o turismo de lazer, e mesmo hotéis em áreas extremamente turísticas, como o Quality Natal, focam no hóspede que está viajando a negócios.

Essa dificuldade de enxergar uma oportunidade de mercado, faz com muitos hoteleiros recorram ao poder público em busca de incentivos fiscais, promoções de eventos para atrair clientes e ainda, não raro essa afirmação, colocam a culpa no governo pela baixa ocupação hoteleira. Morrison e Teixeira (2004) afirmam que a maioria dos hoteleiros acredita que a atividade é simples e que não requer se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerenciais. Esse engano faz com que muitos não ultrapassem a faixa dos 50% de ocupação. O foco estabelecido pela rede Atlântica, no viajante de negócios deu a vantagem mencionada por Mintzberg. Porém, a sobrevivência dependerá das eternas adequações às exigências do mercado. Entende-se que a Rede Atlântica nasceu para as necessidades do viajante de negócios. Apostou nessas necessidades e conseguiu distanciar-s da concorrência.

Conclusões

Após a análise de todo o material pesquisado sobre a rede Atlântica, as entrevistas publicadas, os prêmios recebidos e as conversas com funcionários da rede, é possível constatar que a rede Atlântica nasceu sabendo onde queria atuar.

Primeiramente, a rede apostou no setor de serviços, depois não “caiu na tentação” da construção dos imóveis e entregou isso aos seus investidores, deixando para si apenas a

administração hoteleira. Tarefa que trouxe ao Brasil, embasada já no conhecimento da Choice Hotels International.

Muitas práticas da organização, como a criação do selo azul, a do *cross training* e da garantia de 100% de satisfação, diversas práticas adaptadas da cultura do McDonald's; isso não é afirmado em momento algum, por ninguém da empresa. Mas é uma reflexão das autoras deste artigo, pela semelhança de atitudes das duas empresas. O *trainee* de gerentes geral deixa qualquer gerente de setor, apto a agir em situações de difícil resolução, na falta do gerente geral. O selo azul lembra as condecorações recebidas pelos funcionários do McDonald's quanto estão aptos em algum setor da empresa e assim por diante.

É importante ressaltar que a busca pela vantagem competitiva deve ser incansável e incessante. Entende-se que as práticas da rede Atlântica podem ser consideradas como vantagens competitivas. É difícil encontrar no mercado, algum hotel ou rede de hotel que tenha diferenciais para competir com a rede, porém, são fáceis de imitar, o que gera a necessidade de pensar novas vantagens competitivas. Caso novas vantagens não sejam criadas, estas serão copiadas e a empresa cairá no equívoco de estar fazendo eficácia operacional pensando que está atuando com estratégia.

Como última contribuição e não menos importante, vale ressaltar que nas entrevistas feitas com funcionários pôde-se perceber o orgulho de trabalhar para a rede. Os funcionários expressavam o quanto se sentem bem trabalhando para a Atlântica e das oportunidades que tinham de crescimento na empresa. Talvez de fato essa seja a vantagem competitiva mais forte, a cultura organizacional que a rede Atlântica conseguiu construir com seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Daniele Penteadó Gonçalves. **Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede**: um estudo de multicasos de uma rede de agências de viagens e turismo no estado do Rio Grande do Sul (2007). Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007.

COCHIA, Camila B. Rodrigues, MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial. 2006: 11-35.

HAFSI, Taïeb.MARTINET, Alain-Charles. Strategy and Strategic Management of Companies: a historical and Critical Review. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n 4, out/dez 2008:1131-1158.

HEXSEL, Astor Eugênio, DE TONI, Deonir. Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n3, jul/set. 2003: 57-75.

GONZALES, Mario Orestes Aguirre. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria**: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. Dissertação. (Mestrado em Engenharia). Programa de Engenharia da Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2005

MACHADO, Francis Berenger. **A fidelização do consumidor no setor de serviços**: uma análise comparativa entre setores de natureza diferentes.(2001). Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

MIGLIATO, Antônio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MILBURN, Franc. Use of scenarios in strategic and political risk analyses. **Handbook of business strategy**. 2005:25-30

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 13ª Reimpressão.

MORRISON, Alison, TEIXEIRA, Rivanda Meira. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e rede de relacionamentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.08, n 1, jan/mar 2004.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro, COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial 2003: 205-222.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Ética y estratégia en un marco teórico referencial de la ética de negócios. **Revista de Administração Contemporânea, edição especial** 2004: 229-252.

PORTER, Michael. A hora da estratégia. **HSM Management**, 5 nov-dez, 1997.

TAVAKOLI, Iraj, LAWTON, Judith. Strategic thinking and knowledge management. por Tavakoli e Lawton. **Handbook of business strategy**. 2005.

WANDERLEY, Henrique. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo e negócios na cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.