

## Estratégia e crescimento PORTER & ANSOFF

Fundamentos de Gestão – Gestão e Administração Hoteleira | Gestão de Atividades Turísticas  
Introdução à Gestão - Animação Turística

ESHT - Escola Superior de Hotelaria e Turismo | Politécnico do Porto  
Fundamentos de Gestão (1.º Ano)

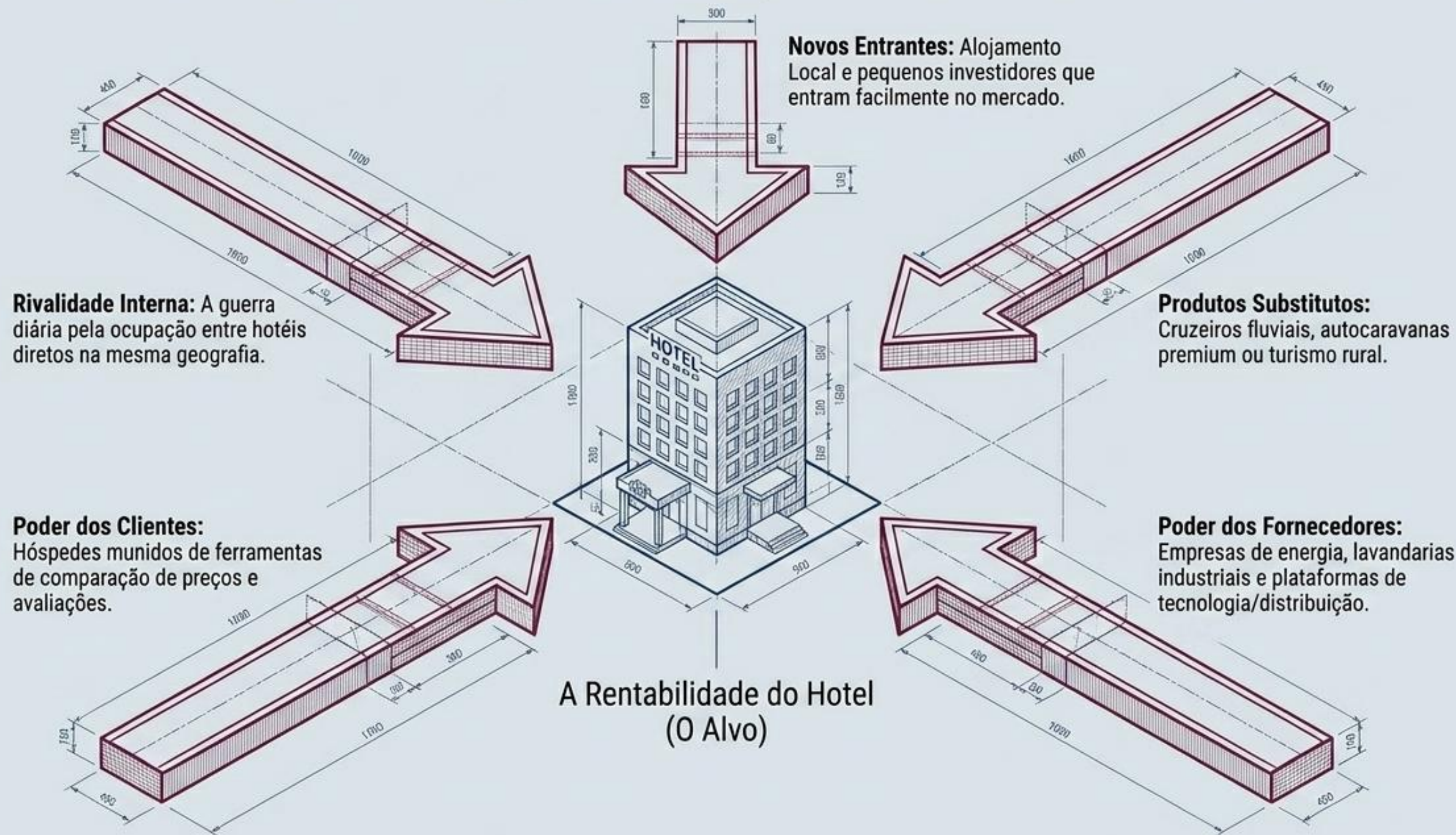
# Estratégia e Crescimento em Hotelaria e Turismo

**O Manual Prático:  
De Porter a Ansoff**



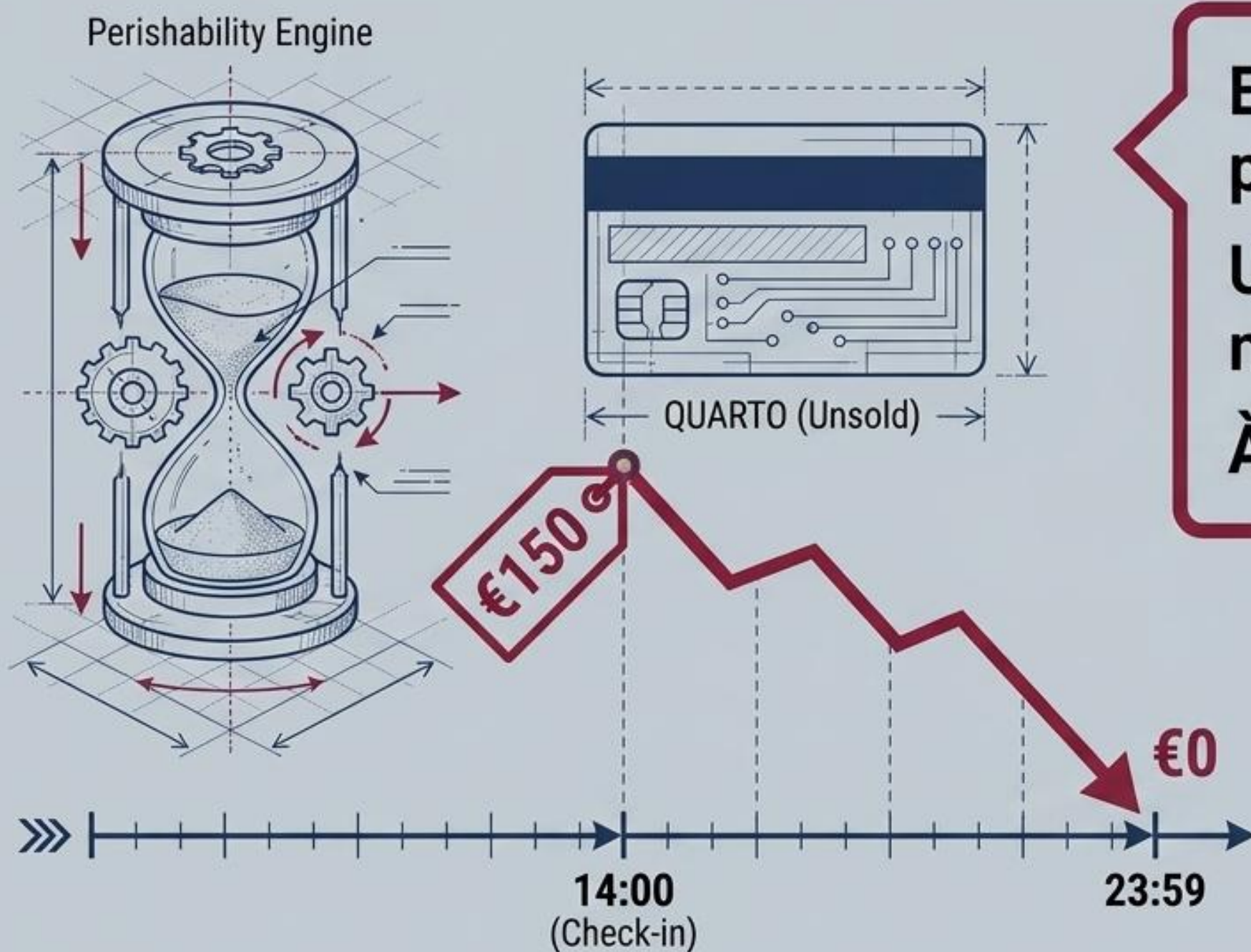


# O Tabuleiro de Jogo: As 5 Forças de Porter na Hotelaria



A concorrência não se limita aos hotéis vizinhos. A rentabilidade é esmagada pelas pressões de todo o ecossistema turístico.

# A Dinâmica da Rivalidade: O Paradoxo da Perecibilidade



Em hotelaria, a rivalidade é elevada porque o serviço é **PERECÍVEL**.

Um quarto não vendido numa noite não pode ser **ARMAZENADO**.

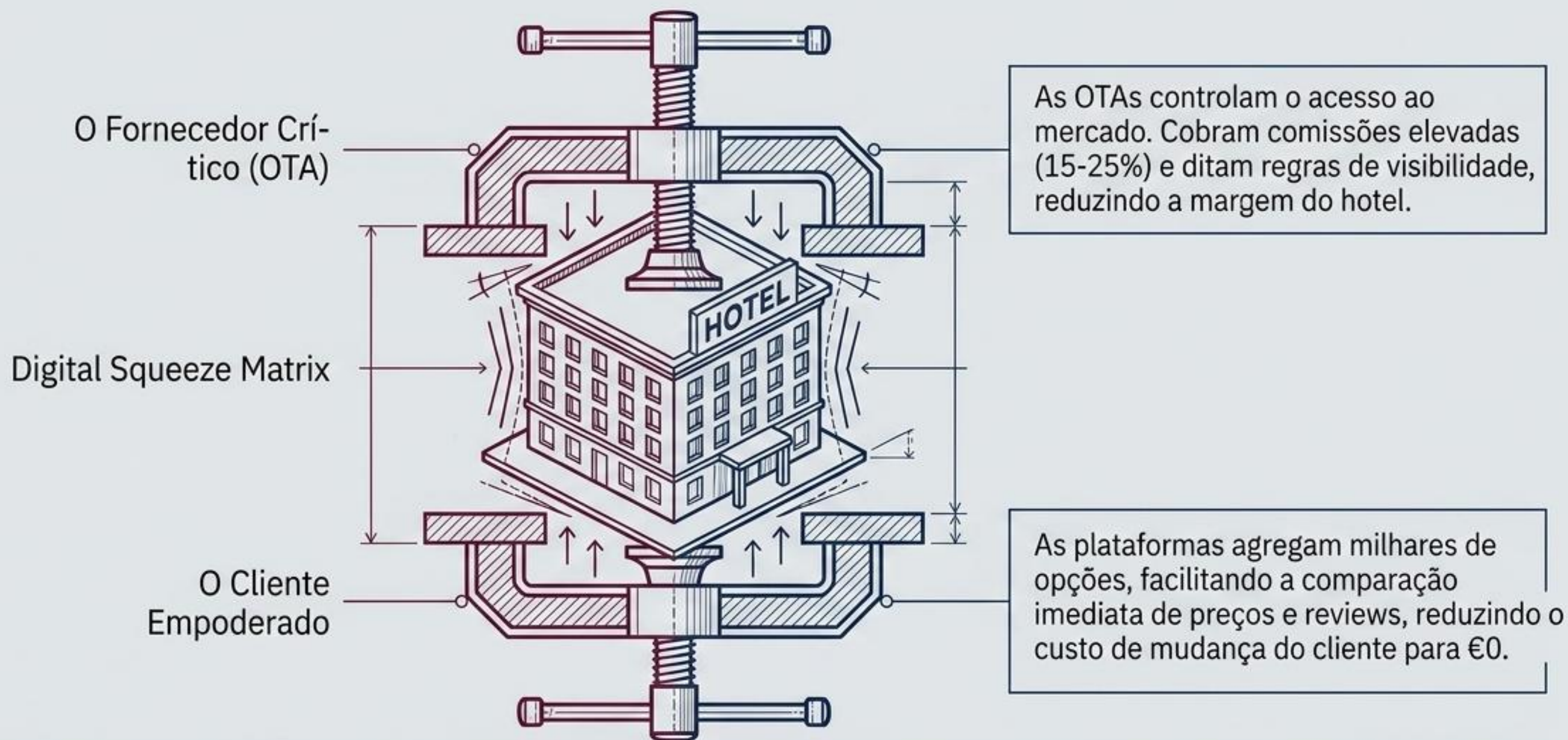
Às 23h59, o seu valor passa a €0.

## Impact Box

- A Consequência:** Este colapso diário de valor gera pânico operacional.
- O Resultado:** Descontos de última hora, guerras de preços agressivas e destruição das margens de lucro.

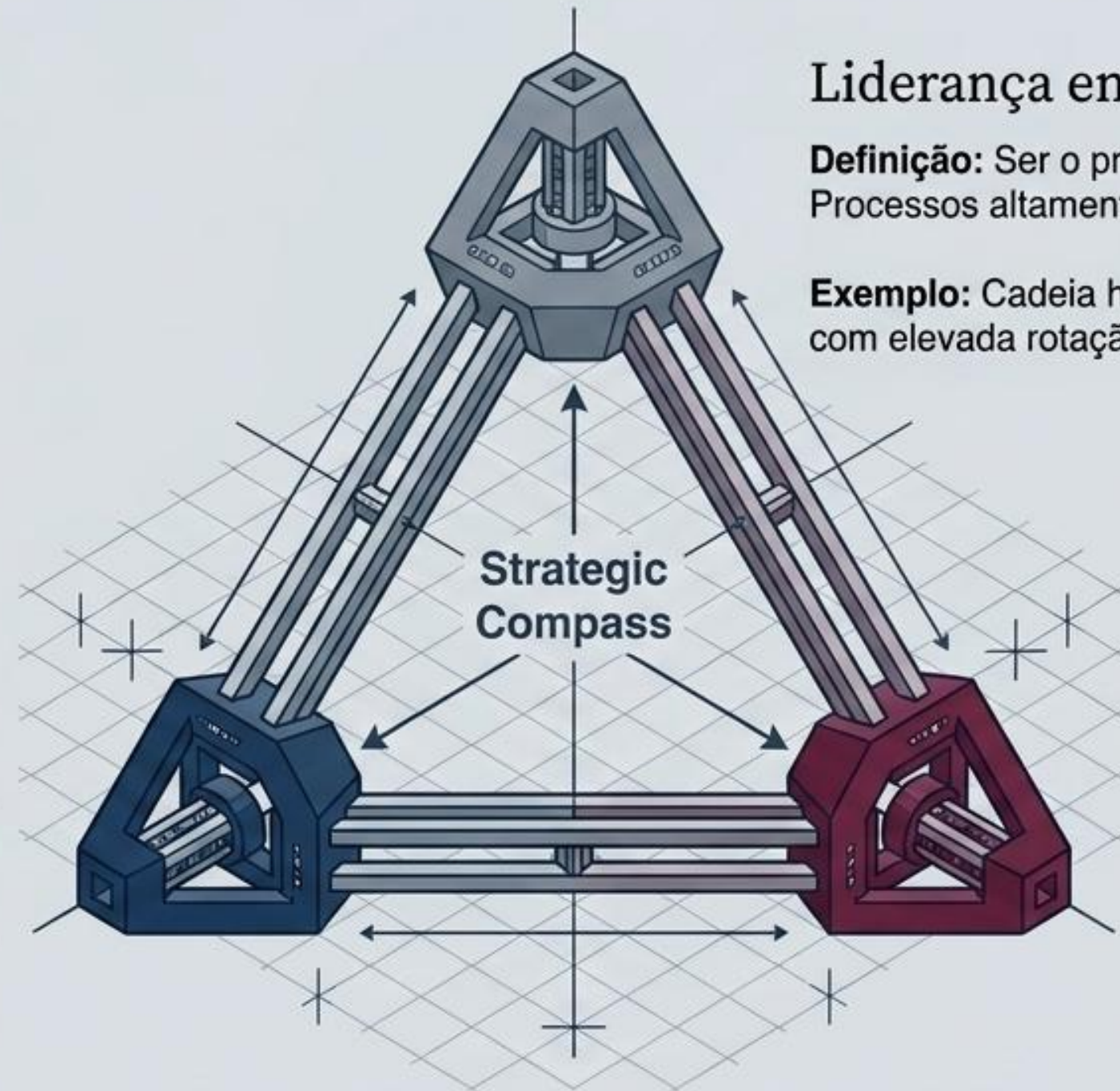
A perecibilidade transforma o quarto de hotel numa 'bomba-relógio' diária, forçando uma concorrência feroz.

# O Efeito Intermediário: O Poder Duplo das OTAs



Na economia digital, plataformas tecnológicas atuam simultaneamente como fornecedores caros e amplificadores do poder do cliente.

# Estratégias Genéricas: A Bússola do Posicionamento



## Liderança em Custos

**Definição:** Ser o produtor de menor custo no setor. Processos altamente padronizados.

**Exemplo:** Cadeia hoteleira económica (ex: Ibis, Moov) com elevada rotação e serviço focado no essencial.

## Enfoque (Foco)

**Definição:** Servir um segmento muito restrito melhor que os generalistas.

**Exemplo:** Hotel exclusivamente dedicado a cicloturismo de alta performance ou retiros de mindfulness.

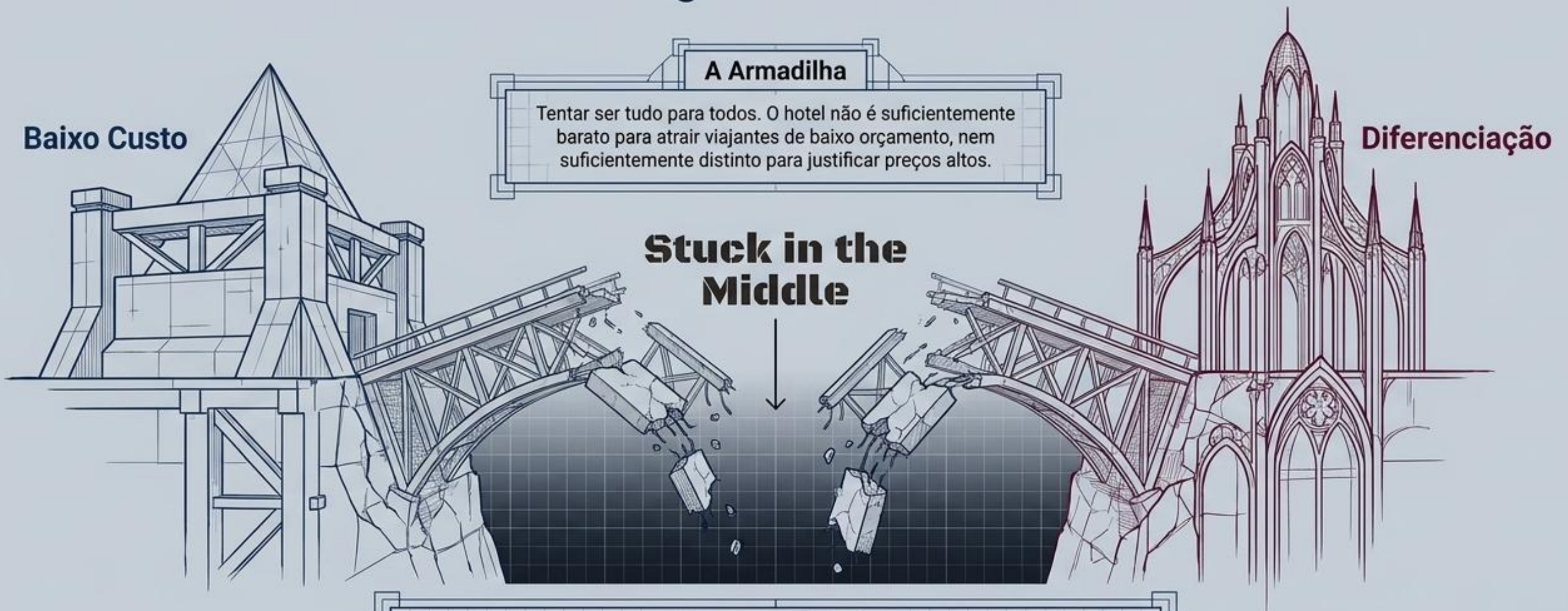
## Diferenciação

**Definição:** Atributos percebidos como únicos e valiosos pelo cliente, permitindo cobrar um prémio de preço.

**Exemplo:** Hotel boutique no Douro com experiência vínica imersiva e serviço altamente personalizado.

Para sobreviver às forças do mercado, um hotel tem de escolher de forma clara onde e como vai competir.

# O Abismo Estratégico: “Stuck in the Middle”



## A Armadilha

Tentar ser tudo para todos. O hotel não é suficientemente barato para atrair viajantes de baixo orçamento, nem suficientemente distinto para justificar preços altos.

Baixo Custo

Diferenciação

**Stuck in the Middle**

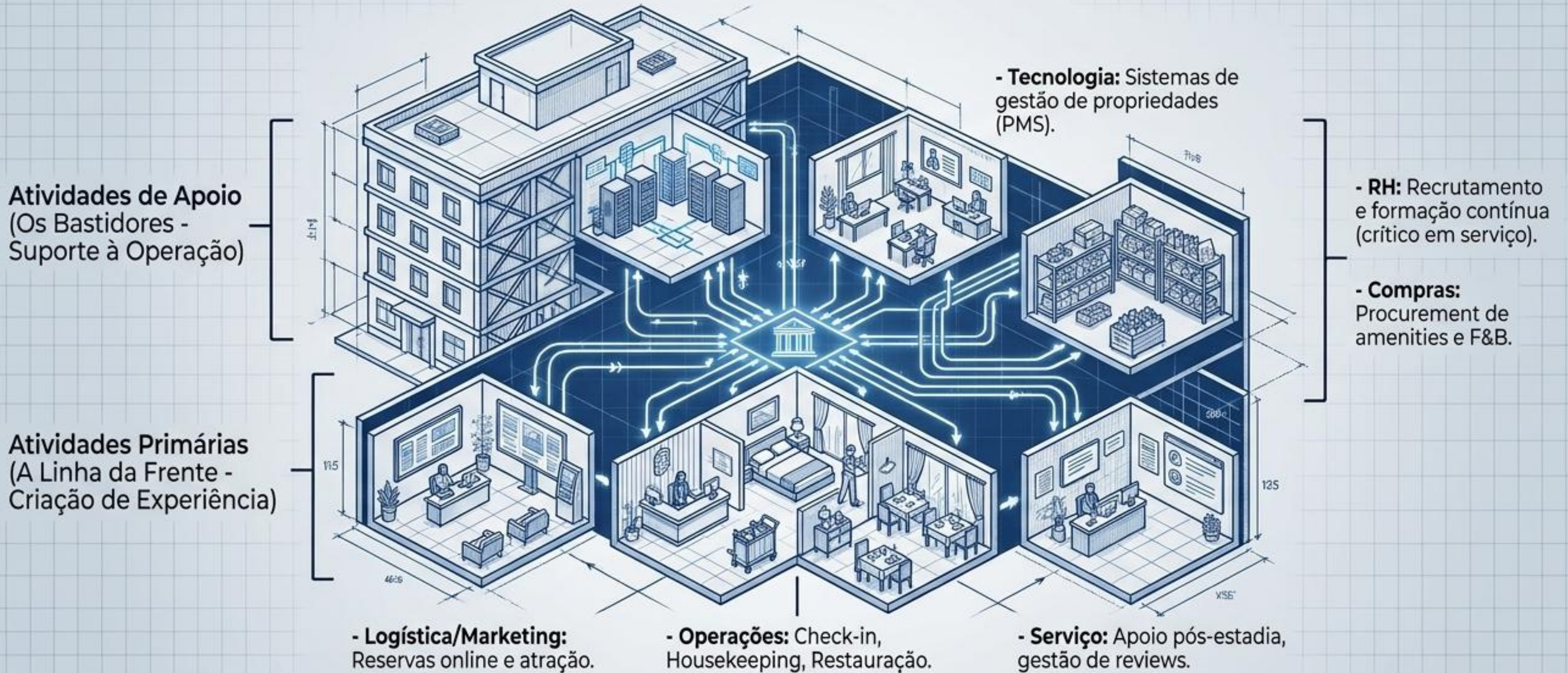
## Sintomas Visíveis

- 1. Incoerência operacional (misturar serviço de luxo com cortes de custos visíveis).
- 2. Confusão na percepção do cliente (avaliações online mistas).
- 3. Colapso das margens (custos altos sem prêmio de preço).

## Takeaway Banner:

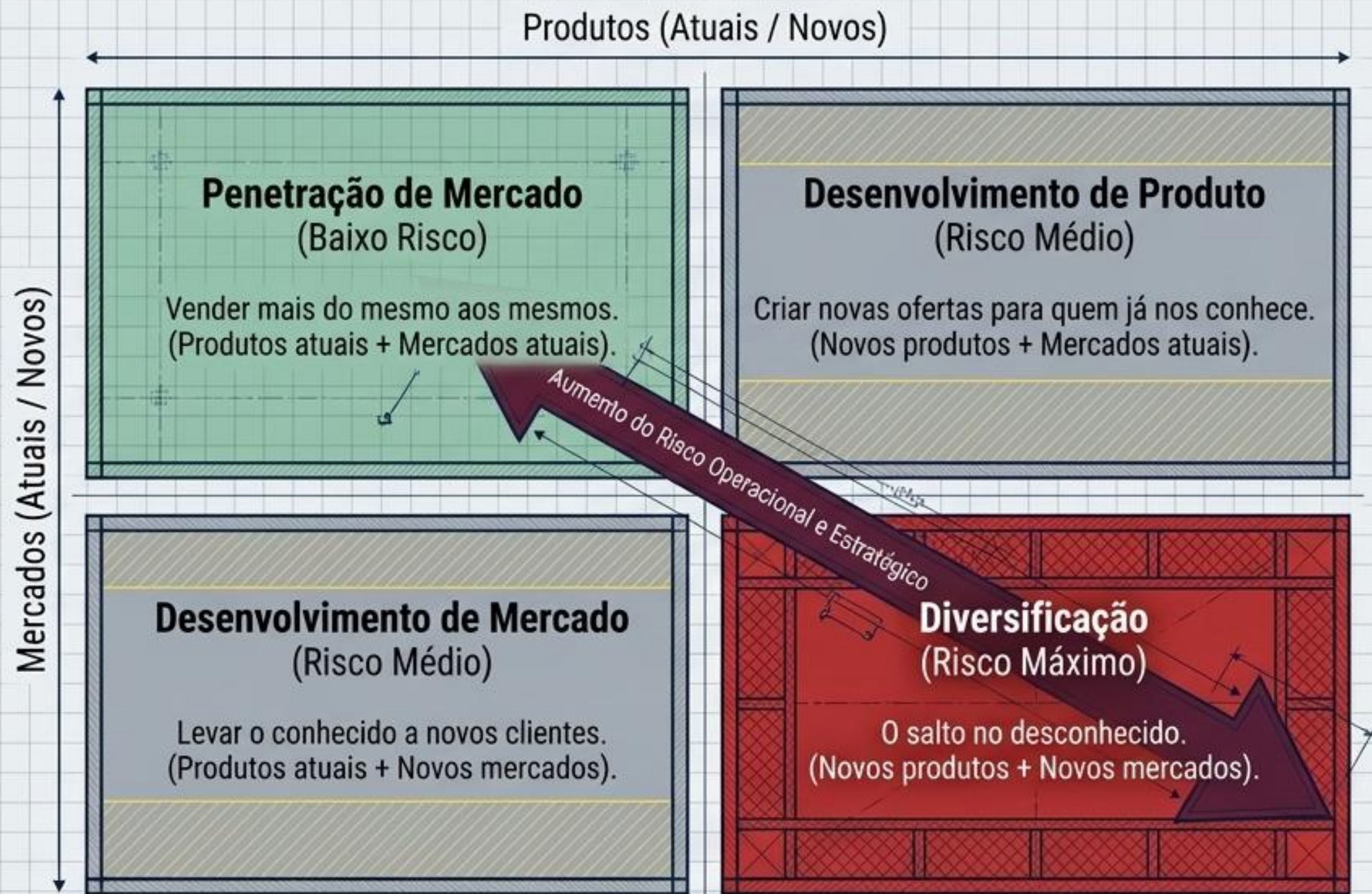
Os compromissos (trade-offs) são essenciais. Renunciar a certos clientes é a única forma de servir os clientes certos com excelência.

# O Motor Interno: A Cadeia de Valor na Hotelaria



A vantagem competitiva não nasce num único departamento; nasce na orquestração perfeita de todas as atividades que geram valor para o hóspede.

# Matriz de Ansoff: O Mapa de Crescimento e Risco



Crescer não é uma decisão única. Quanto maior a distância das competências atuais da empresa, maior a exigência de gestão e cont

# Ansoff em Ação: O Catálogo de Estratégias



A matriz não decide pelo gestor; ela organiza as alternativas e expõe a informação necessária antes de investir capital.

# O Blueprint na Prática: Hotel Independente no Douro

**O Cenário:** Hotel de charme (30 quartos). Ocupação estável, mas margens esmagadas pelas OTAs e concorrência do Alojamento Local.

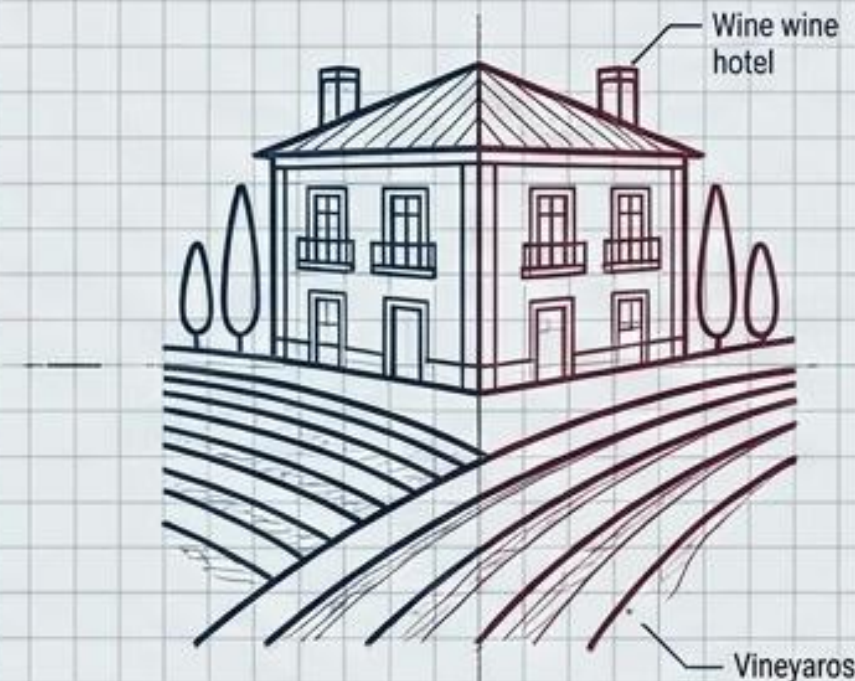
## Diagnóstico (Porter)

### A Defesa (Diferenciação):

Combater a ameaça do AL e a pressão de preço através de um posicionamento enoturístico premium inviolável.

Rejeitar a guerra de preços.

## Consultant Dashboard



## Receita Médica (Ansoff)

### O Ataque (Crescimento Controlado):



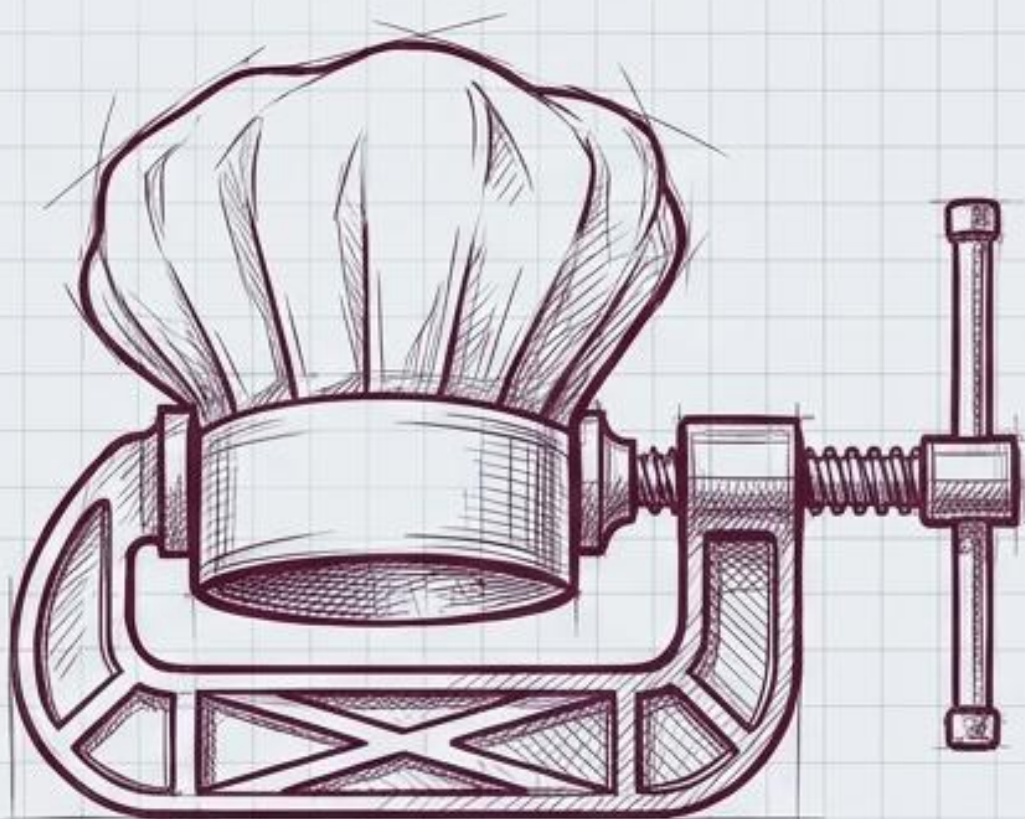
- **Produto:** Criar jantares vínicos com quintas locais (Desenv. Produto) para aumentar o gasto médio por hóspede.



- **Mercado:** Foco em reservas diretas via campanhas de e-mail para clientes anteriores (Penetração) para contornar comissões de OTAs.

# O Blueprint na Prática: Restauração Regional

## Pressão de Margem



### O Problema (Diagnóstico)

Restaurante tradicional com inflação de custos alimentares (Fornecedores) e aumento de alternativas de entrega/delivery (Substitutos).

## O Caminho do Crescimento (Ansoff)

### Caminho 1 (Penetração)

Lançamento de um 'Menu Executivo' para captar maior frequência dos residentes locais ao almoço.



### Caminho 2 (Desenv. Mercado)

Fornecimento de catering de alta qualidade para reuniões de empresas locais.



### Caminho 3 (Desenv. Produto)

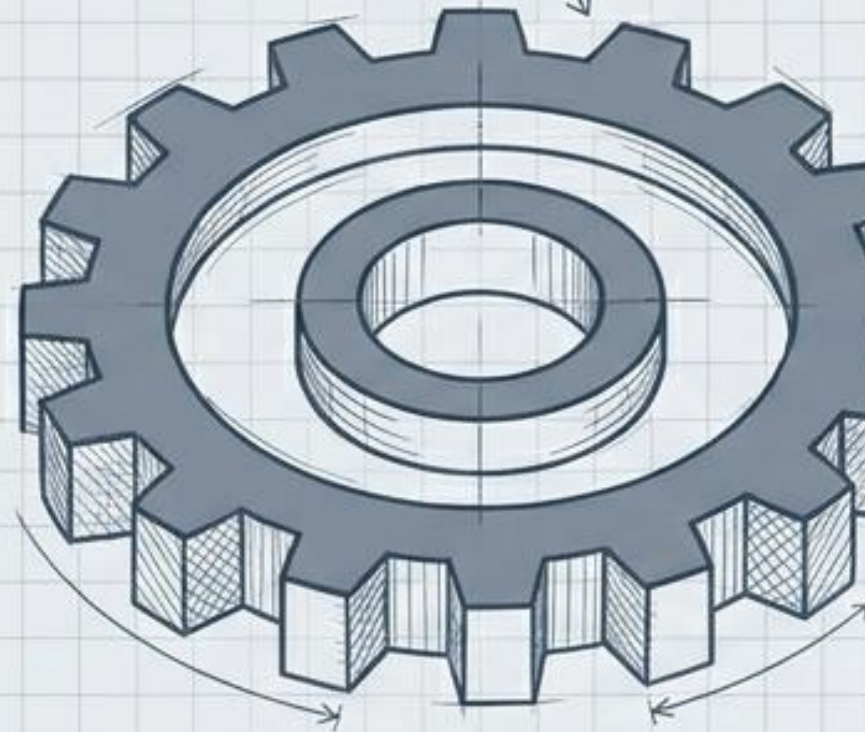
Workshops de cozinha tradicional ao fim de semana para turistas.



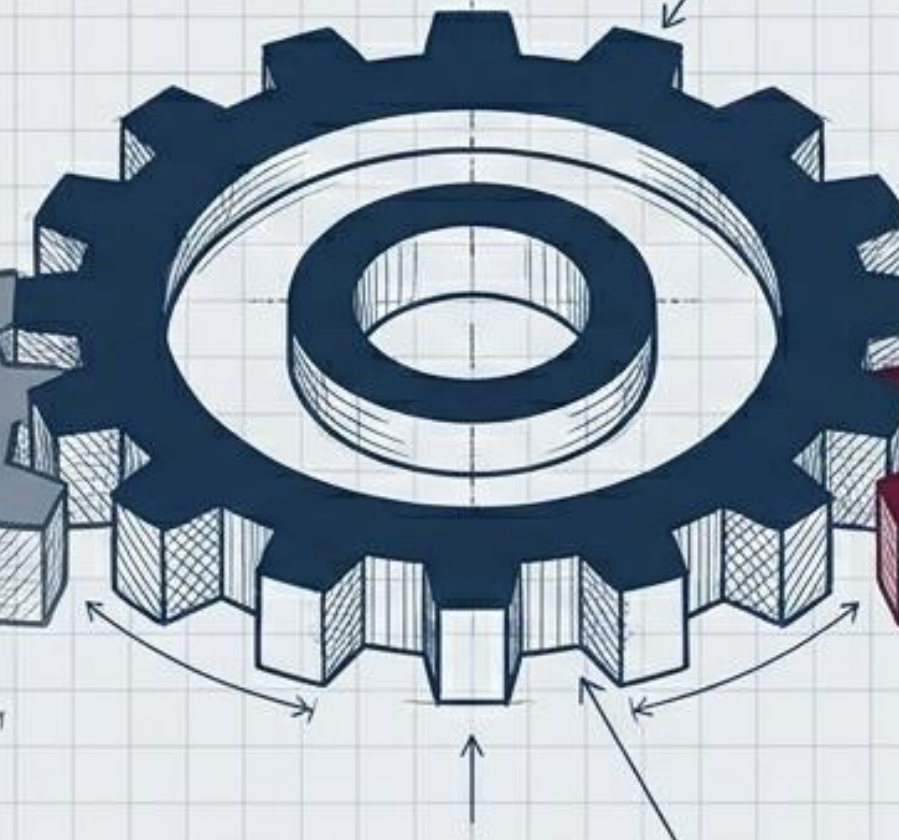
**A restauração exige rigor na expansão: cada nova linha de receita deve rentabilizar o espaço e a equipa já existentes.**

# O Alinhamento Estratégico Total

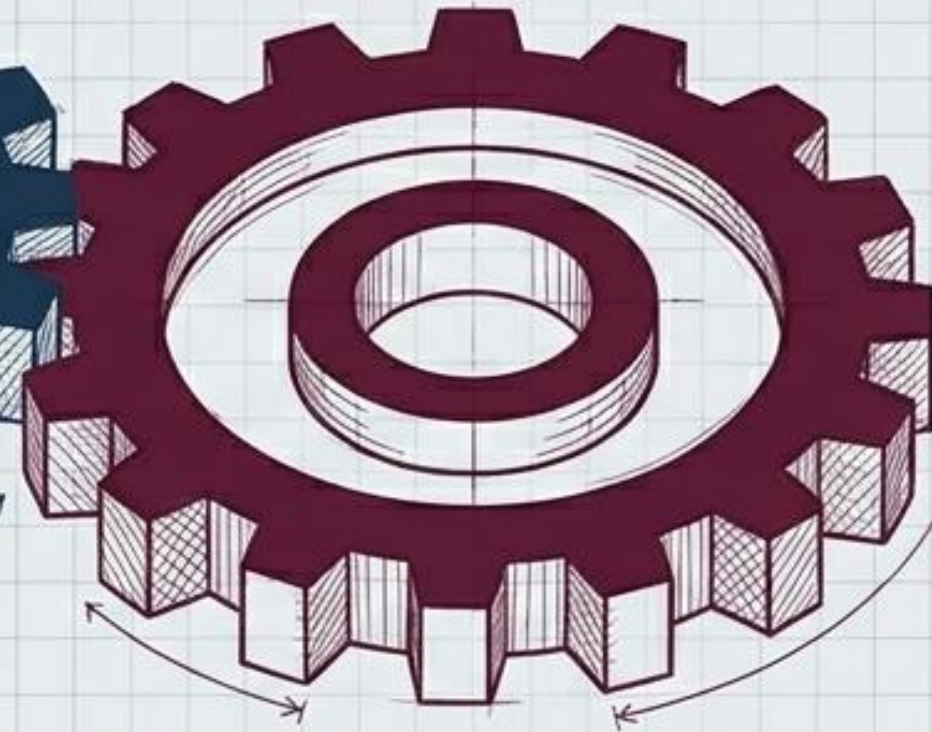
**Porter** ←  
(As 5 Forças & Genéricas)



→ **Cadeia de Valor**



→ **Matriz de Ansoff**



**Cadeia de Valor** ←

**A Pergunta:** Este mercado é atrativo?  
Qual é a nossa trincheira?

**A Função:** Diagnosticar o ambiente externo e escolher a posição (Custo ou Diferenciação).

**A Pergunta:** Como nos organizamos internamente para vencer?

**A Função:** Alinhar todas as operações do hotel para garantir a promessa feita na estratégia.

**A Pergunta:** Qual é o próximo passo de crescimento?

**A Função:** Mapear as opções de expansão calculando o risco operacional associado.

**A estratégia não é uma ferramenta isolada. É o motor completo que liga o mercado externo, a operação interna e o crescimento futuro.**

# Síntese de Ouro: Resumo para Exame ESHT

## Fundamentos & Porter



- **Estratégia ≠ Eficácia.**  
Estratégia é escolher uma posição distinta.



- **Perecibilidade:** Força a rivalidade agressiva (quarto não vendido = €0 de valor).



- **Stuck in the middle:** O risco fatal de não escolher entre Custo e Diferenciação.

## Valor & Operação



- **Cadeia de Valor** avalia como as atividades primárias e de apoio se interligam.

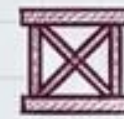


- O valor não está só no serviço prestado, mas em como esse serviço é **construído** nos bastidores.

## Crescimento (Ansoff)



- Cruza novidade do **Produto** vs. Mercado.



- **Penetração = Risco mais baixo** (mesmo produto/mercado).



- **Diversificação = Risco máximo** (exige novas competências).

O domínio da gestão hoteleira exige compreender o 'porquê' das ferramentas, e não apenas decorar os seus quadrantes.