

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SOLANGE MARIA SANTOS FREIRE

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA
GESTÃO ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS HOTÉIS DE FORTALEZA**

**Fortaleza
2005**

SOLANGE MARIA SANTOS FREIRE

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA
GESTÃO ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS HOTÉIS DE FORTALEZA**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

**Fortaleza
2005**

SOLANGE MARIA SANTOS FREIRE

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA
GESTÃO ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS HOTÉIS DE FORTALEZA**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de
Mestrado Profissional em Administração, da
Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial
para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Dr^a. Luzia Neide Menezes Teixeira Coriolano
Universidade Estadual do Ceará

Prof^a. Dr^a. Claudia Buhamra Abreu
Universidade Federal do Ceará

“Não diga a Deus que você tem um grande problema, diga ao problema que você tem um Grande Deus”.

De um autor desconhecido

Dedico este trabalho às pessoas que me ensinaram o verdadeiro significado da palavra AMOR:

Meu esposo Tolstone, a quem devo a conclusão deste trabalho, por fazer-me crer que sempre é possível transpor os obstáculos impostos pela vida. Agradeço a compreensão, o incentivo, o companheirismo, e, sobretudo, o amor que nos une.

Minha irmã, Sandra, que é a minha fonte de inspiração e a quem chamo de “porto seguro”, pois sempre está comigo nas horas difíceis e me faz acreditar que não existe problema sem solução.

A minha mãe, por todas as suas orações e bênçãos, que para todo o sempre será o meu exemplo de caráter, honestidade e do amor mais puro que um ser humano pode sentir: o amor de mãe pelo filho.

A Deus, pela vida maravilhosa que tenho.

AGRADECIMENTOS

É muito bom ter tanto a agradecer quando passamos por um período em que vivenciamos sentimentos tão diversificados, como incerteza, euforia, desânimo, cansaço, alegrias,... O meu agradecimento àqueles que conseguiram manter-se presentes e participativos.

À minha família, constante afirmação de presença divina e base de todos os meus projetos. A todos os meus irmãos – Silvia, Sandra, Silvânia, José Laureano, José Silvio e José Carlos, e aos meus sobrinhos Pablo, Paulo Neto e Letícia – pela certeza de estarmos sempre juntos.

Ao meu orientador, Prof. José de Paula Barros Neto, pelo elevado nível de aprendizado pessoal e profissional, e por ter-me permitido conhecer uma pessoa de coração aberto, entre a imagem do profissional sério e competente. O meu respeito e admiração.

Ao Coordenador do Mestrado Profissional de Administração da UFC, Prof. Augusto Cabral, pelo profissionalismo com que conduziu o desenvolvimento do curso e pela amizade que nos dedicou ao longo do mestrado.

A Prof^a. Naiula por acreditar no meu potencial e, por conseqüente, achar-me merecedora do seu respeito e facilitar a conclusão do meu curso.

Aos proprietários dos hotéis pesquisados, em Fortaleza, pela participação na pesquisa e pelas conversas informais que tanto agregaram conhecimento ao estudo.

A todas as minhas amigas, Ana Clévia, Ana Paula, Andréa Vaz, Chiara, Jackeyline, Lucia Pereira, Nágila, Neysia, Nice, Paula Leite, Raquel, cujas ajudas foram perfeitas e imprescindíveis à execução deste trabalho.

Por fim, a todos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, em diversos momentos, o meu agradecimento.

RESUMO

O acirramento da concorrência tem levado as organizações a se atualizarem e a buscarem estratégias para se manterem ou ampliarem sua atuação no mercado. A escolha destas estratégias pode implicar a redefinição da estrutura, da cultura, do processo de trabalho, dentre outros aspectos. O trabalho se propõe a verificar o uso de estratégias de marketing pelos pequenos hotéis de Fortaleza e sua interferência na gestão estratégica. Os temas do referencial teórico que fundamentaram a realização de uma pesquisa de campo, junto aos dirigentes de pequenos hotéis de Fortaleza, estão associados às seguintes temáticas: estratégia empresarial, as empresas do setor de serviços, marketing de serviços, estratégias de marketing de serviços e o cenário da hotelaria em Fortaleza. Fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas e utilizou-se a amostragem não probabilística por julgamento. Os resultados evidenciaram que: o desconhecimento das práticas de marketing é realmente um grande entrave para a implantação de estratégias eficazes na gestão. Embora muitos empresários realizem ações de marketing intuitivamente, existe uma tendência muito forte de “achar que se sabe o que o cliente quer”, o que é difícil de ser mudado e precisa ser trabalhado aos poucos, mostrando-se as desvantagens e vantagens de saber “realmente” o que o cliente deseja, baseando-se no que o próprio cliente percebe. A dificuldade maior não está na realização das estratégias, e sim na escolha das estratégias mais adequadas, aquelas que realmente agreguem valor para o cliente e melhore a competitividade da organização. As ferramentas a serem utilizadas para implantação de estratégias de marketing precisam ser muito flexíveis, pois a sua utilização depende do grau de maturidade da empresa, do seu porte, da sua própria flexibilidade e do seu grau de conhecimento.

Palavras-chave: Estratégia de marketing; gestão hoteleira; pequenas empresas.

ABSTRACT

Competition incitement has led companies to update and seek for strategies in order to uphold or increase their performance in the market. The choice for these strategies may imply in the redefinition of the structure, culture, working process amongst other aspects. The work aims at checking the marketing strategies used by small hotels in Fortaleza and their interference in the strategical management. Theoretical references have grounded the accomplishment of a field research, together with the managers of small hotels in Fortaleza, they are integrated with the following: entrepreneur strategies, company of labor service, labor service market, market strategies of labor service, and the hotel industry position in Fortaleza. Semi-structured interviews were used as well as non-probabilistic samples by judgment. The results showed that the lack of knowledge regarding the marketing skills is a very big obstacle for the setting up of efficient strategies. Although many entrepreneurs , intuitively make use of marketing actions, there is a very strong tendency to think that “we know what the customer expects”, which is something difficult to be changed and needs working on little by little, showing the disadvantages and advantages of knowing exactly what the customer’s needs are, relying on what the customer himself/herself perceives. The major difficulty is not to accomplish the strategies but to choose the most adequate ones, those that can really add some value to the customer and improve competitiveness in the company. The tools used to establish the marketing strategies, need to be flexible because its usage depends on the company’s level, size and its own flexibility and level of knowledge.

Key Words: Hotel Management, Small Companies, Market Strategies

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Forças que governam a competição no setor	25
FIGURA 2	O processo da gestão estratégica	29
FIGURA 3	Modelo integrado de gestão estratégica	31
FIGURA 4	A formulação e implementação da estratégia	32
FIGURA 5	O papel tradicional do marketing	41
FIGURA 6	Principais conceitos de marketing	43
FIGURA 7	Natureza e papéis do marketing de serviços	46
FIGURA 8	Marketing de serviços e serviços de marketing	48
FIGURA 9	Fatores que influenciam a estratégia de marketing da empresa	50
FIGURA 10	O sistema de marketing de serviços em um hotel	53
FIGURA 11	Interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços	56
FIGURA 12	Três tipos de marketing no setor de serviços	56
FIGURA 13	O triângulo dos serviços e a tecnologia	57
FIGURA 14	Sistema Hotel	60
FIGURA 15	Tipos básicos de desenhos de projetos para estudo de caso	77
FIGURA 16	Delineamento da pesquisa	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	O processo de compra: atividades dos clientes na escolha, utilização e avaliação de um serviço	39
QUADRO 2	Principais conceitos de marketing	44
QUADRO 3	Diferenças básicas entre bens e serviços	46
QUADRO 4	Composto de marketing expandido para serviços	51
QUADRO 5	Classificação quanto ao tipo de hotel	62
QUADRO 6	Classificação dos hotéis quanto a categoria	63
QUADRO 7	Principais itens referentes a metodologia	80
QUADRO 8	Quesitos abordados com respectivos teóricos	84
QUADRO 9	Barreiras/dificuldades à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado	94
QUADRO 10	Formas de diferenciação com os concorrentes	95
QUADRO 11	Ações utilizadas pelo hotel para manter-se e diferenciar-se no mercado	97
QUADRO 12	O desempenho do seu hotel em relação aos concorrentes	99
QUADRO 13	Como o hotel é visto/avaliado pelo cliente	99
QUADRO 14	Taxa de retorno de seus clientes	100
QUADRO 15	Motivo de retorno dos clientes ao empreendimento	101
QUADRO 16	Avaliação sobre o segmento dos pequenos hotéis	102
QUADRO 17	Estratégias de marketing utilizadas pelo hotel	105
QUADRO 18	Principais dificuldades encontradas na comercialização do equipamento turístico	105
QUADRO 19	Meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel	107
QUADRO 20	Estratégias utilizadas pelo hotel, para criar, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes	107
QUADRO 21	Estratégias adotadas pelo hotel na baixa estação	108
QUADRO 22	Autonomia dos funcionários para solucionar as reclamações dos clientes	110
QUADRO 23	Instrumentos diferenciais adotados para fidelizar os seus clientes	111
QUADRO 24	Monitoramento, por parte da gerência, de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados	113
QUADRO 25	Pontos fortes do equipamento turístico	114
QUADRO 26	Pontos fracos do equipamento turístico	114
QUADRO 27	Perspectivas de seu negócio	115
QUADRO 28	Avaliação do equipamento turístico atualmente	115
QUADRO 29	As características limitantes à implantação de estratégias de marketing	117
QUADRO 30	As características favoráveis à implantação de estratégias de marketing	117
QUADRO 31	Propostas de melhoria a serem implantadas	120

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 1	Número de unidades habitacionais e número de leitos das empresas pesquisadas	89
GRÁFICO 1	Oferta dos meios de hospedagem	70
GRÁFICO 2	Oferta dos meios de hospedagem quanto ao porte	71
GRÁFICO 3	Nível de escolaridade dos proprietários das empresas pesquisadas	90
GRÁFICO 4	Tempo de experiência no ramo hoteleiro das empresas pesquisadas	90
GRÁFICO 5	Número de sócios das empresas pesquisadas	91

LISTA DE SIGLAS

- ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- AMHT/CE - Associação dos Meios de Hospedagem e Turismo do Estado do Ceará
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo
- FNRH - Formulário Nacional de Registro de Hóspedes
- IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPE Micro e Pequenas Empresas
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEBRAE/CE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará
- SETUR/CE - Secretaria do Turismo do Estado do Ceará

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	9
	LISTA DE QUADROS	10
	LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS	11
	LISTA DE SIGLAS	12
1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
	2.1 Estratégia Empresarial	21
	2.1.1 Estratégias para Mudanças	25
	2.1.2 Gestão Estratégica versus Processo de Formulação de Estratégias	28
	2.2 As Empresas do Setor de Serviços	35
	2.3 Marketing de Serviços	40
	2.4 Estratégias de Marketing de Serviços	49
	2.5 A Atividade Hoteleira	58
	2.6 Especificidades dos Pequenos Hotéis	65
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	74
	3.1 Etapas da Pesquisa	80
	3.2 População e Amostra	81
	3.3 Procedimentos para Seleção das Empresas	83
	3.4 Variáveis de Estudo	83
	3.5 Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados	84
	3.6 Técnica de Análise de Dados	86
4	AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS PEQUENOS HOTÉIS DE FORTALEZA	87
	4.1 Gestão Estratégica dos Pequenos Hotéis	92
	4.2 Estratégias de Marketing Utilizadas pelos Pequenos Hotéis	103
5	CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES	119
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
	APÊNDICES	130
	ANEXOS	136

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um fenômeno marcante do mundo atual, pois se trata de uma atividade que vem crescendo a cada ano, despertando interesse em todas as nações. É recente a visão do turismo como componente do setor econômico, mais precisamente após a Segunda Guerra Mundial como consequência dos aspectos relacionados à produtividade empresarial, como: desenvolvimento dos meios de transporte, grande desenvolvimento tecnológico, crescimento dos centros urbanos, melhoria do nível de vida das pessoas e o bem-estar resultante da restauração da paz no mundo (SEBRAE, 1998).

Pela capacidade de expansão que o turismo alcançou nos últimos anos, torna-se cada vez mais competitivo e especializado. Esta expansão está ligada ao processo econômico, à concentração urbana, às facilidades de circulação e ao desenvolvimento dos transportes. O turismo relaciona-se a 9 (nove) setores da atividade socioeconômica, tais como: setor industrial, agrícola, energético, florestal, financeiro, de informação, de comunicação, de comércio e serviços e de transporte. E estes totalizam 52 (cinquenta e dois) segmentos socioeconômicos com os quais o turismo se relaciona (EMBRATUR, 2001).

A área de atuação do turismo abrange empresas com atividades de várias naturezas, como: hospedagem, transportes, agenciamento, alimentação, entretenimento, eventos, etc. A principal função é a de proporcionar a satisfação dos desejos e necessidades dos turistas, obtendo lucro através da prestação de serviços, como qualquer atividade econômica.

Ansarah (2001) descreve que a Organização Mundial de Turismo – OMT, em 1994, adotou uma definição que formaliza todos os aspectos da atividade turística: “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos ao de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios e outros”. Definição ampla e flexível que configura as características mais importantes do turismo.

Sendo assim, apresentar o turismo como fator de desenvolvimento econômico e bem-estar social é uma constante de todos os envolvidos nesta atividade. Sua importância como instrumento de aceleração econômica e de incremento na área social e cultural da coletividade é indiscutível. O turismo é um instrumento de desenvolvimento em um mundo de serviços e tecnologia avançada (SEBRAE, 1998).

Hoje não basta pensar em vender uma localidade. É preciso pensar no mercado turístico e nos produtos turísticos que devem ser comercializados a partir da ótica do cliente. Isso significa olhar para o cliente e tentar pensar no que ele gostaria de encontrar, em como ele gostaria de ser tratado e o que a localidade pode oferecer.

Acompanhando o crescimento do turismo, o setor hoteleiro passa então por uma fase de desenvolvimento e busca da qualidade nos serviços, os quais procuram, gradativamente, atender aos desejos de conforto e qualidade dos serviços (recepção, comunicação, hospedagem, alimentos, bebidas, segurança, etc) de uma demanda cada vez mais crescente.

A empresa hoteleira, para poder satisfazer aos desejos desta demanda e, além disso, obter lucros e consolidar-se no mercado, precisa desenvolver processos específicos de racionalização, exigindo do hoteleiro uma formação e percepção ativa do mercado em que está inserido.

Não se pode negar que o segmento da hotelaria tem relevante significado sócioeconômico para o país. Segundo pesquisa, existem no Brasil cerca de 18 mil meios de hospedagem, gerando cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos, e apresentando uma receita bruta em torno de R\$ 2 bilhões (ABIH, 2003).

Segundo Lunkes (2004 apud LEITE, 2004), o setor hoteleiro está em ebulição no Brasil, tendo a oferta de quartos, até 2004, atingido 310 mil, contra 140 mil em 1992, de acordo com uma consultoria da *Horwath Consulting*, considerada uma das mais conceituadas empresas americanas de consultoria em turismo, hotelaria e indústria de diversão. Por esta razão, o referido autor afirma que, com o

aumento da concorrência, as empresas têm investido em reformas e modernização das instalações, ampliação dos serviços e mudança de estratégia de atuação.

A natureza do trabalho hoteleiro obedece à consecução de finalidade, cujo produto é de natureza intangível. Desde a origem, na sua concepção elementar, o estabelecimento desempenhou uma atividade essencialmente hospitaleira; porém o decorrer do tempo a transformou em função socioeconômica com um papel estritamente de serviço (CAVASSA, 2001).

A gestão dos hotéis com qualidade é uma questão de sobrevivência. É necessária a adequação dos hotéis à realização de trabalhos desenvolvidos com conhecimento, técnica e com atitudes profissionais condizentes que resultarão em um aumento da produtividade, em uma melhor competitividade e na própria sobrevivência do hotel (CASTELLI, 2000).

Os pequenos hotéis não são exceção. Para acompanhar o crescimento do turismo, eles devem repensar seu posicionamento e sua aceitação enquanto oferta turística, desenvolver novas tendências e incrementar as já existentes. Segundo Ansarah (2001), com a descoberta de que o turismo poderia vir a ser grande gerador de empregos e fator decisivo no desenvolvimento de regiões, a hotelaria teve de se adaptar às novas exigências do mercado para melhor atender a seus clientes. Criação de novos serviços, modernização de processos, informatização, profissionalização de pessoas, essa evolução é só o começo.

Os pequenos hotéis têm um grande acervo de concorrentes, como qualquer outro segmento, e, para atingir estes objetivos, deve empregar estratégias que busquem atingir a adequação de suas potencialidades, forças e fraquezas, de modo a obter o resultado máximo possível às suas condições específicas.

A conjuntura atual dos pequenos hotéis exige dinamismo do dirigente e isto o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como a única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa e, ao mesmo tempo, compatíveis com sua disponibilidade.

Os pequenos hotéis necessitam de um direcionamento e atuação mais precisos para conquistar e se manterem competitivos no mercado. Assim, a utilização de estratégias de marketing pode ser decisiva para o sucesso e diferencial desse segmento hoteleiro, pois pode vir a desencadear ações incrementadoras, na esfera da qualidade dos serviços, política de preços e ações promocionais, por exemplo.

Os pequenos hotéis apresentam as características da maior parte das empresas do Brasil, que estão voltadas à gestão familiar. Isso gera dificuldades na adaptação da empresa a novas formas de controle e medição do desempenho organizacional, já que características como: autoritarismo hierárquico; ligação a normas antigas ditadas pelo fundador ou ligadas ao fundamento da família, sem levar em consideração a eficácia e o crescimento empresarial; forte confiança nos participantes internos e externos do negócio; tomada de decisões mais emocionais do que racionais, entre outros aspectos (BERNHOEFT, 1989 apud LEITE, 2004).

Sabe-se que um dos objetivos mais destacados de qualquer empresa é atingir a maior participação de mercado possível, dentro de suas condições estruturais e conjunturais. Para tanto, as empresas lançam mão de estratégias que contemplam a conquista e a satisfação do maior número possível de consumidores.

Para isso, algumas medidas precisam ser tomadas, destacando-se entre elas a utilização eficaz das estratégias de marketing que, segundo Ferrell et al (2000), envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais do produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado.

As pequenas empresas são mais vulneráveis às mudanças no ambiente por sua estrutura organizacional e rudimentar de gestão. Por conta disso, é preciso que desenvolvam ferramentas gerenciais as quais contribuam para agilizar e aperfeiçoar as tomadas de decisão, para, dessa forma, manterem-se competitivas e poderem assegurar a sua continuidade (LEITE, 2004).

A constatação dessa realidade, somada ao papel importante desempenhado pelas pequenas empresas no desenvolvimento do país como indutoras da geração de oportunidades de trabalho e renda, levaram a pesquisadora a definir as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza como ferramenta na melhoria de sua gestão estratégica, como objeto de estudo desta dissertação.

Justifica-se, portanto, um estudo que investigue as estratégias de marketing dos pequenos hotéis de Fortaleza, e como essas estratégias podem ser utilizadas como ferramentas para a melhoria de sua gestão estratégica. Diante disso, o problema a ser investigado por esta pesquisa é o seguinte:

Como as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis podem contribuir para a melhoria de sua gestão estratégica?

Para a execução do presente trabalho, a autora levou em consideração alguns pressupostos baseados nas opiniões dos teóricos do tema estudado e na experiência da pesquisadora:

- Os empresários dos pequenos hotéis de Fortaleza não conseguem detectar o diferencial proporcionado pela utilização de estratégias de marketing;
- O fato de as decisões gerenciais dos pequenos hotéis de Fortaleza serem tomadas sem o suporte de um sistema integrado de estratégias de marketing, dificulta a melhoria de sua gestão estratégica;
- Os empresários dos pequenos hotéis de Fortaleza desconhecem as estratégias de marketing disponíveis que podem ser utilizadas, considerando as especificidades do setor.

Para atingir seus propósitos, o estudo definiu os seguintes principais objetivos:

Objetivo Geral

- Investigar e propor estratégias de marketing a serem utilizadas pelos pequenos hotéis para a melhoria da gestão estratégica destas organizações.

Objetivos Específicos

- Analisar as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza;
- Identificar as variáveis que podem afetar a utilização de estratégias de marketing pelos pequenos hotéis de Fortaleza;
- Verificar a importância dispensada pelos pequenos hotéis de Fortaleza à utilização de estratégias de marketing;
- Investigar se a utilização de estratégias de marketing interfere na gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza.

O presente estudo está estruturado em cinco seções. A segunda traz conceitos de diversos estudiosos acerca de assuntos ligados diretamente ao tema escolhido, que possam ajudar no seu entendimento. Foram abordados temas como: estratégia empresarial, as empresas do setor de serviços, marketing de serviços, estratégias de marketing de serviços, a atividade hoteleira e especificidades dos pequenos hotéis.

Os conceitos abordados neste estudo justificam-se por fornecer o embasamento necessário para configurar os objetivos deste trabalho:

- estratégia empresarial: uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável (QUINN apud MINTZBERG E QUINN, 2001);
- empresas do setor de serviços: os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos (LOVELOCK E WRIGHT, 2001);
- marketing de serviços: quase todo o crescimento absoluto em número de empregos e das altas taxas de crescimento na informação de empregos estão em empresas prestadoras de serviços. Daí a necessidade de prestar serviços de qualidade como forma de garantir a competitividade (ZEITHAML E BITNER, 2003);

- estratégias de marketing de serviços: empresas de serviços necessitam, além da tradicional abordagem dos 4 Ps (produto, preço, praça, promoção) exigir mais 3 Ps adicionais para o marketing de serviços: pessoas, prova física e processo (KOTLER, 2000);
- a atividade hoteleira: a empresa hoteleira constitui-se como essencial à infra-estrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais à fixação e ao desenvolvimento desse mercado turístico (OLIVEIRA, 2000);
- especificidades dos pequenos hotéis: os hotéis econômicos caracterizam-se pela redução dos custos (operacionais e administrativos) e racionalidade na prestação de serviços, o que resulta na diminuição do valor da diária. Contudo, isso não acarreta perda da qualidade e do conforto (ANSARAH, 2001).

A terceira seção traz os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizadas no presente trabalho. Nela são analisadas a população e a amostra pesquisada, bem como as bases para elaboração do questionário de pesquisa, a aplicação dos questionários através de entrevistas semi-estruturadas, além do tratamento dos resultados obtidos.

A quarta seção refere-se à análise dos resultados da pesquisa de campo realizada nos pequenos hotéis de Fortaleza, através da qual foram colhidas informações sobre as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza.

A quinta seção destina-se às considerações finais, nas quais estão apresentadas as propostas de estratégias de marketing a serem utilizadas pelos pequenos hotéis, tendo em vista a melhoria da gestão estratégica destas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar a base teórica do fenômeno em análise – o uso das estratégias de marketing nos pequenos hotéis como ferramenta para melhoria de sua gestão estratégica.

2.1 Estratégia Empresarial

Inicialmente, cabe ressaltar a origem da palavra estratégia, que vem do grego *strategos* e significa *chefe do exército*. Durante muito tempo esta palavra foi utilizada pelos militares, quando queriam expressar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Com os anos, a palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos. A partir daí, a ciência da administração também passou a utilizar a palavra estratégia significando o caminho que a organização deve trilhar para atingir os objetivos traçados. Está intimamente ligado com planejamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro. Nesse caso, estratégia representa o futuro da organização (VIEIRA, 2002).

A estratégia, segundo Ansoff (1977), é uma regra direcionada à tomada de decisões, sob condições de incerteza ou o desconhecimento parcial das variáveis ambientais, que se caracterizam por serem de natureza tecnológica, econômica, física, social e política. Segundo este autor (1977), são quatro os elementos, complementares entre si que compõem a estratégia:

- conjunto de produtos e mercados: elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa;
- vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida;
- vantagem competitiva: componente que descreve as características de cada setor de atividade e define o papel com respeito à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais;

- sinergia: está relacionada à capacidade da empresa de tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos-mercados.

Para Porter (1996), muitos pesquisadores sobre estratégia não conseguem distingui-la de eficácia operacional. Para o autor (1996), eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, enquanto que estratégia significa a criação de uma posição única e de valor, com base no ajuste das atividades da empresa.

Gomes e Amat (1996) afirmam que a estratégia empresarial é o caminho para a organização adequar-se às exigências do meio ambiente, e definir políticas que visam ao aproveitamento das oportunidades, de acordo com os recursos disponíveis.

Nessa linha de pensamento, Day e Rubenstein (1997) argumentam que a estratégia é cada vez mais dinâmica, estando sua força determinada não pelo movimento inicial, mas, sim, pela sua capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos dos concorrentes, além das mudanças do cliente ao longo do tempo e no ambiente competitivo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias precisam exercer controle fomentando o aprendizado, em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Nesse contexto, os referidos autores destacam as estratégias deliberadas e emergentes as quais, respectivamente, significam intenções plenamente realizadas e padrão realizado que não era expressamente pretendido. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero.

Corroborando com essa idéia, Mintzberg (2001:28) afirma:

Para que uma estratégia seja realmente deliberada – isto é, para que um padrão tenha sido pretendido exatamente conforme realizado – é de supor que tenha originado de uma ordem de grande importância. Intenções precisas devem ter sido estabelecidas de antemão pela liderança da organização; essas intenções devem ter sido aceitas por todos como se originaram e, em seguida, realizadas sem a interferência de forças políticas,

tecnológicas ou de mercado. Da mesma forma, uma estratégia realmente emergente é também uma ordem importante, exigindo consistência nas ações sem qualquer sugestão de intenção. [...] No entanto, algumas estratégias chegam perto o suficiente de qualquer uma das formas, enquanto outras – provavelmente a maioria – permanecem no continuum que existe entre os dois, refletindo aspectos deliberados bem como emergentes.

Na estratégia emergente, as providências são tomadas, uma a uma, as quais convergem com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão, ou seja, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado (MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL, 2000).

Mintzberg (2001) adotou cinco definições formais de estratégia:

- a) **Estratégia como plano:** a estratégia adotada como plano significa que existe um caminho a seguir, ou seja, há uma linha ou guia que conduz à determinada situação. Esses planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não, e também podem ser gerais ou específicos, sendo em todo caso estratégias deliberadas. A estratégia como plano, introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente;
- b) **Estratégia como manipulação:** este tipo de estratégia significa uma manobra intencional para confundir um oponente ou competidor. Na estratégia como manipulação, destaca-se o estudo da concorrência e do meio ambiente, assim como, o de uma meta, ou de resultados que podem ser perdidos pela não execução da linha de ação traçada.
- c) **Estratégia como padrão do realizado:** este tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independentemente de haver sido pretendida ou não. É aquela estratégia que emerge da ação. A estratégia como padrão do realizado enfoca a ação realizada (comportamento adotado) e introduz a noção de que a estratégia poder ser emergente.
- d) **Estratégia como posição:** este tipo de estratégia é aquela que interage ou faz uma mediação entre a empresa e seu ambiente. Dada uma empresa e seu meio ambiente é a estratégia natural da interação e comunicação entre eles, sem mudanças e ações drásticas. Na estratégia como posição, introduz-se o contexto ambiental, buscando considerar questões como: concorrência, cooperação, ou podendo reforçar a importância da manipulação.

e) Estratégia como perspectiva: este tipo de estratégia é concebida conjuntamente pelos integrantes da empresa, por meio de sua maneira de ver os fatos. Os acontecimentos, seus modelos mentais, sua visão de grupo e de sua aprendizagem, são a maneira pela qual a empresa forma seu conceito de mundo. É a partir de como o mundo funciona para os integrantes da empresa, englobando seus aspectos éticos, culturais, ideológicos, paradigmáticos, que se conformará a estratégia que escolheram. Este enfoque se direciona mais para o interior da organização.

Andrews (2001:58) afirma:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

De acordo com Vieira (2002), o conceito de estratégia envolve dois aspectos: um externo e outro interno. O aspecto externo refere-se ao ambiente que envolve a organização e com a qual ela interage. A estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O aspecto interno diz respeito à necessidade da empresa, em seus processos e estrutura, de estar adequada aos desafios estratégicos. Ou seja, internamente é preciso que haja ajuste entre todas as atividades, a fim de que a administração estratégica flua de modo satisfatório em termos de seus resultados.

Qualquer que seja o objetivo que uma empresa possa expressar, ela precisa se organizar administrativamente, através de um conjunto de decisões, cuja existência está ligada à obtenção de seus objetivos. Quando este conjunto de decisões está voltado para os aspectos externos da empresa (inclusive o mercado e suas relações), a questão da visão de longo prazo, da abordagem sistêmica, dentre outros fatores, está-se diante de decisões de natureza estratégica.

Estratégia, então, é um conceito complexo e multidimensional. A literatura traz exemplos de pesquisas para identificação das estratégias competitivas, assim

como sua operacionalização e mensuração em termos de variáveis ou dimensões subjacentes.

A partir do exposto em parágrafos anteriores, estratégia é um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados e alocação de recursos para que os mesmos sejam alcançados. Essas decisões envolvem tanto ações dentro como fora das fronteiras organizacionais. A estratégia deve constituir-se na melhor ferramenta de que a empresa pode dispor para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se competitiva e ultrapassar a concorrência, reduzir os seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Sendo assim, a decisão estratégica é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a empresa de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados (ANDREWS, 2001), sendo também de difícil reversão.

2.1.1 Estratégias para Mudanças

A natureza da formulação de estratégias das empresas consiste em enfrentar a competição. A estrutura e a evolução dos setores e a maneira como as empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva nas respectivas áreas de atuação é o cerne da competição. O estado de competição em um setor depende de cinco forças básicas, que estão diagramadas na figura 1 (PORTER, 1999).

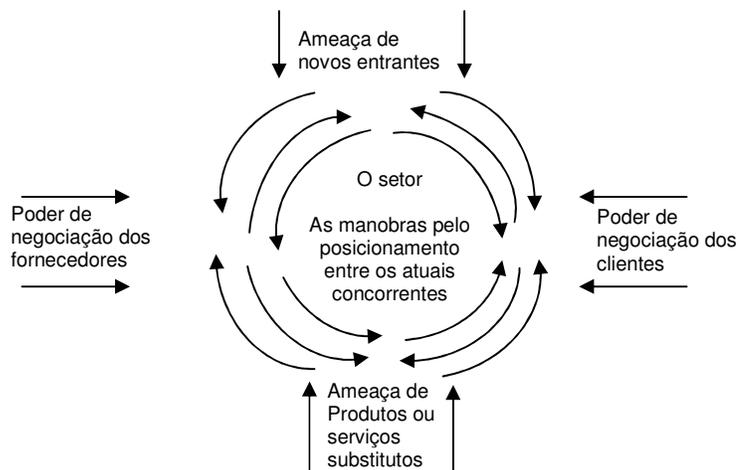


Figura 1: Forças que governam a competição no setor
Fonte: Porter (1999:28)

O referido autor destaca que a empresa tem que encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor, com vistas a análise de cada uma delas:

- Ameaça de Entrada: os novos entrantes trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais;
- Fornecedores e compradores poderosos: os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços;
- Produtos substitutos: Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através do marketing) estabelecer uma diferenciação. O setor sofrerá as conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento;
- Manobrando pelo posicionamento: A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.

Para que isso aconteça, as estratégias devem buscar um posicionamento adequado da empresa, no mercado, em relação aos seus concorrentes, o que significa diferenciá-la das demais empresas, em algum ou alguns aspectos que sejam valorizados pelos clientes. A isto atribui o conceito de vantagem competitiva descrita por Porter (1992:31):

a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte ao seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

O referido autor considera que a empresa precisa obter, diante de seus concorrentes, uma vantagem competitiva, isto é, algo que a torne distinta dos demais concorrentes e que represente um diferencial positivo em relação a estas, podendo ser realizado de três formas:

- através da liderança em custos, quando a empresa poderá, a partir de custos totais mais baixos que seus concorrentes, oferecer preços mais atrativos para seus clientes;
- através da diferenciação, quando a empresa tentará ser única em seu ramo de atividade, oferecendo aos consumidores um produto cuja qualidade e outros atributos – medidos nas dimensões e com os critérios que os clientes consideram importantes – superem amplamente seus competidores, de modo que esse produto possa ser encarado como único na categoria, obtendo a preferência dos consumidores que se disponham a pagar por tal diferenciação e/ou que necessitem dessa diferenciação nos atributos do produto;
- através do enfoque num segmento ou grupo de clientes específicos, cujas necessidades – também específicas – a empresa se disponha a atender.

Montgomery e Porter (1998) consideram que assim como a própria competição, a vantagem competitiva é um alvo em constante movimento. Para qualquer empresa de qualquer setor, a chave está em não se ater a uma idéia fixa, única e estanque do que seja sua fonte de vantagem.

De acordo com Fahey e Randall (1999:19):

as estratégias que não antecipam mudanças nas condições competitivas, como desenvolvimentos tecnológicos, novos entrantes com ofertas de produtos efetivamente diferenciados ou mudanças nas preferências dos clientes, ficarão para trás em relação aos acontecimentos do mercado e acabarão redundando o fracasso.

Segundo Andrews (2001:59) é essencial a:

Interdependência de propósitos, políticas e ação organizada para a particularidade de uma estratégia individual e para a oportunidade de identificar uma vantagem competitiva. É a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da companhia que colocam a empresa em seu ambiente e que dão a ela sua identidade, seu poder para mobilizar seus pontos fortes e a sua probabilidade de sucesso no mercado.

A estratégia é um processo pelo qual a organização tenta ajustar de maneira efetiva o uso que faz de seus recursos e demandas, restrições e oportunidades colocadas pelo ambiente. Esse ajuste dos recursos da organização

ao ambiente é essencialmente a determinação por parte da organização de qual será o seu papel dentro dele.

Neste contexto, a turbulência ambiental ou competitiva dos negócios fez emergir novas indagações no campo de estudo da estratégia, o que vem provocando um enfraquecimento dos modelos até então sugeridos pelas escolas de pensamento estratégico (TONGE, 1998 apud VIEIRA, 2002). Dirigentes e pesquisadores no campo da estratégia estão descobrindo que os modelos de estratégia existentes estão próximos da obsolescência, em face da intensidade e velocidade dos movimentos competitivos nos dias atuais, principalmente em pesquisas sobre empresas de pequeno porte (BROUTHERS, 1998 apud VIEIRA, 2002).

Portanto, as estratégias que não criam ou alavancam a mudança para a vantagem da empresa não induzem o mercado, ou seja, são incapazes de oferecer os bens e serviços de fato almejados pelos clientes, mais rápidos do que os concorrentes. É necessário perceber as necessidades dos consumidores e avaliar as capacidades e recursos da empresa, em relação aos da concorrência, para satisfazê-los melhor e conquistar vantagem competitiva sustentável.

2.1.2 Gestão Estratégica versus Processo de Formulação de Estratégias

Diante do exposto, pode-se entender que gestão estratégica consiste em um conjunto de decisões e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas organizacionais. Para Daft (1999:150), gestão estratégica é um processo usado para responder às questões estratégicas, como: "Onde está a organização agora?, Onde a organização deseja estar?, Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo?, Que cursos de ações irão auxiliar para atingir as metas?". Para o autor (1999), através da gestão estratégica os executivos definem uma direção global para a organização.

Daft (1999) aborda o processo de gestão estratégica das empresas. Para o referido autor, o processo começa quando os executivos avaliam a sua posição

atual com respeito a missão, às metas e às estratégias. Eles examinam os fatores externos e internos do ambiente da organização e identificam fatores estratégicos que podem requerer mudanças. Os eventos internos e externos podem indicar a necessidade de redefinir a missão e as metas ou formular uma nova estratégia, tanto no nível de corporação, de negócios ou funcional. O estágio final no processo de gestão estratégica é implementar uma nova estratégia. O processo abordado pelo autor pode ser visualizado na figura 2:

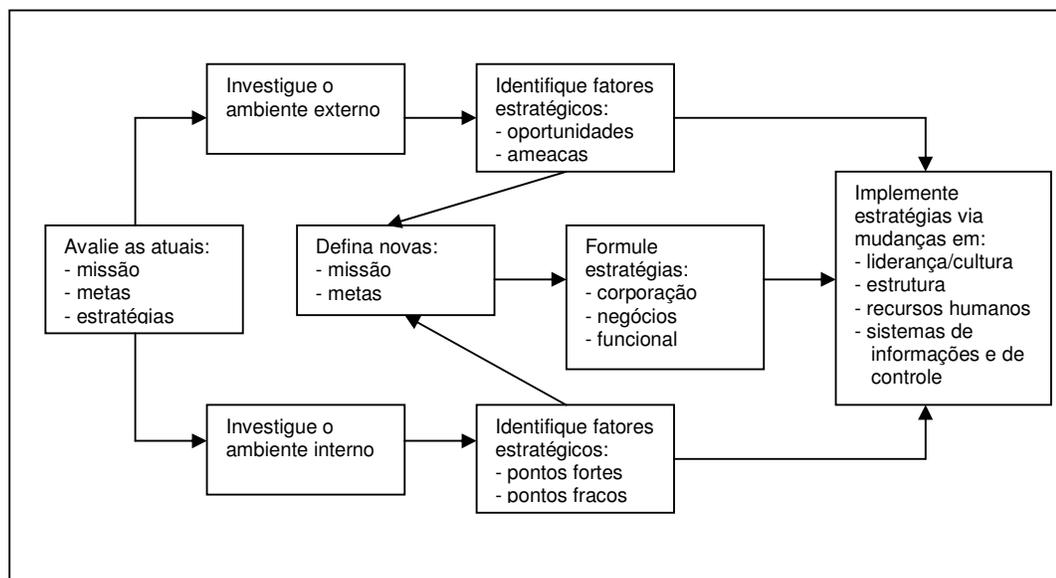


Figura 2 - O processo da gestão estratégica
Fonte: Daft (1999:151)

O processo de gestão estratégica, apresentado na Figura 2, estabelece, inicialmente, uma avaliação da missão, metas e estratégias atuais da empresa; a seguir deve-se investigar o ambiente interno e externo, com o propósito de buscar informações para que se possa analisar as oportunidades e ameaças e também os pontos fortes e fracos da empresa. Após esta análise, deve-se estabelecer novas metas e missão seguidas de novas estratégias que devem ser implementadas, respeitando a cultura da empresa, o estilo de liderança adotado, sua estrutura, a atuação dos seus recursos humanos e os sistemas de informações e de controles vigentes.

Entende-se que através de uma gestão estratégica uma empresa estabelece uma forma organizada para que, dentro de um ambiente competitivo, possa vir a obter os resultados necessários para a sua manutenção e/ou

crescimento, bem como orientar de forma precisa e clara todos os agentes produtivos da organização para que busquem os resultados planejados e, através da sinergia de todos, mantenham o foco dos negócios da organização.

Fahey e Randall (1999:8) afirmam que o desafio central da gestão estratégica é a necessidade de construir os alicerces para o êxito nos mercados de amanhã e de sustentar, ao mesmo tempo, a competição valiosa nos mercados de hoje. Os referidos autores relatam que a mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa. Mudança significa que as empresas nunca devem ficar satisfeitas com as suas realizações.

Corroborando com esse pensamento, Press et al. (1998 apud Costa e Almeida, 2002) alertam que as empresas ágeis vêem a mudança como uma oportunidade competitiva, têm relações interativas com clientes e fornecedores, vendem uma combinação de produtos, serviços e informação individualizada para o cliente, possuem uma estrutura adaptável, conferem poderes a seus recursos humanos, lideram pela orientação e agregam forças pela absorção contínua de novos conhecimentos.

Ansoff e Mc Donnell (1993) afirmam que a gestão estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que:

- permitam-lhe perseguir seus objetivos;
- sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais;
- possibilitem-lhe continuar a ser sensíveis às exigências do ambiente.

A gestão estratégica das empresas, com vistas a enfrentar com êxito a mudança, deve abranger três tarefas interligadas, conforme descritas por Fahey e Randall (1999) e explícitas na figura 3:

- a) Gestão da estratégia de mercado: projetar, executar e aperfeiçoar estratégias “vitoriosas” no mercado em mutação. A estratégia é o meio

pele qual a empresa cria e alavanca a mudança no e em torno do mercado;

- b) Gestão da empresa: reconfigurar continuamente a empresa – sua maneira de pensar e de operar;
- c) Exercício da gestão estratégica: fortalecer constantemente os elos e a “interface” entre a estratégia (a atuação da empresa no mercado) e a empresa (o que ocorre no interior da organização).

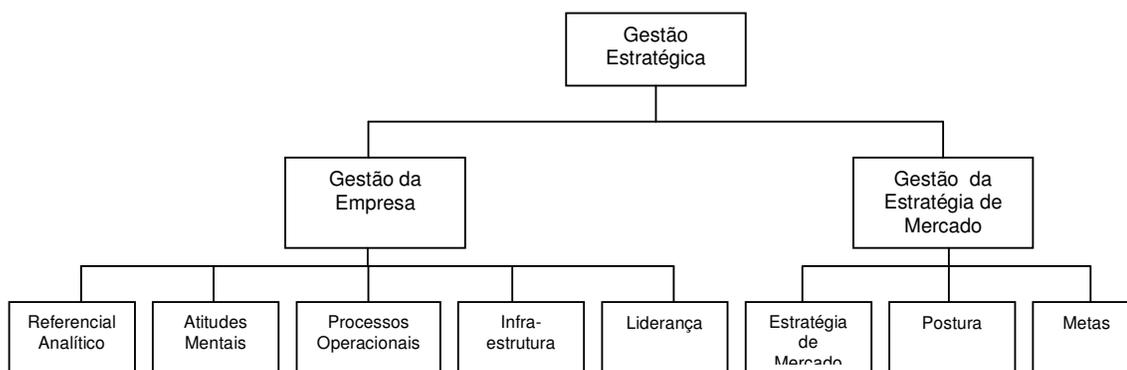


Figura 3 - Modelo integrado de gestão estratégica
Fahey e Randall (1999:19)

Um dos produtos finais da gestão estratégica, salientado por Ansoff e McDonnell (1993), consiste em um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Em uma organização isso envolve:

- recursos (financiamento, pessoas, informação e materiais);
- produtos finais (bens e/ou serviços desenvolvidos) de rentabilidade futura comprovada;
- um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos.

Outro produto final, salientado pelos mesmos autores, é uma estrutura e uma dinâmica interna capaz de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Na empresa, isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços.

Corroborando com essa idéia, para Andrews (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento, da cultura da organização na qual é realizada. Sendo possível extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separável para efeito de análise. O primeiro é chamado de *formulação* e o segundo, de *implementação*, ambos visualizados na figura 4. Para o referido autor (2001) isto é importante porque “decidir qual estratégia deve ser abordada com empreendimento racional, mesmo que tenha ligações emocionais poderá complicar a escolha entre alternativas futuras” (ANDREWS, 2001:61).

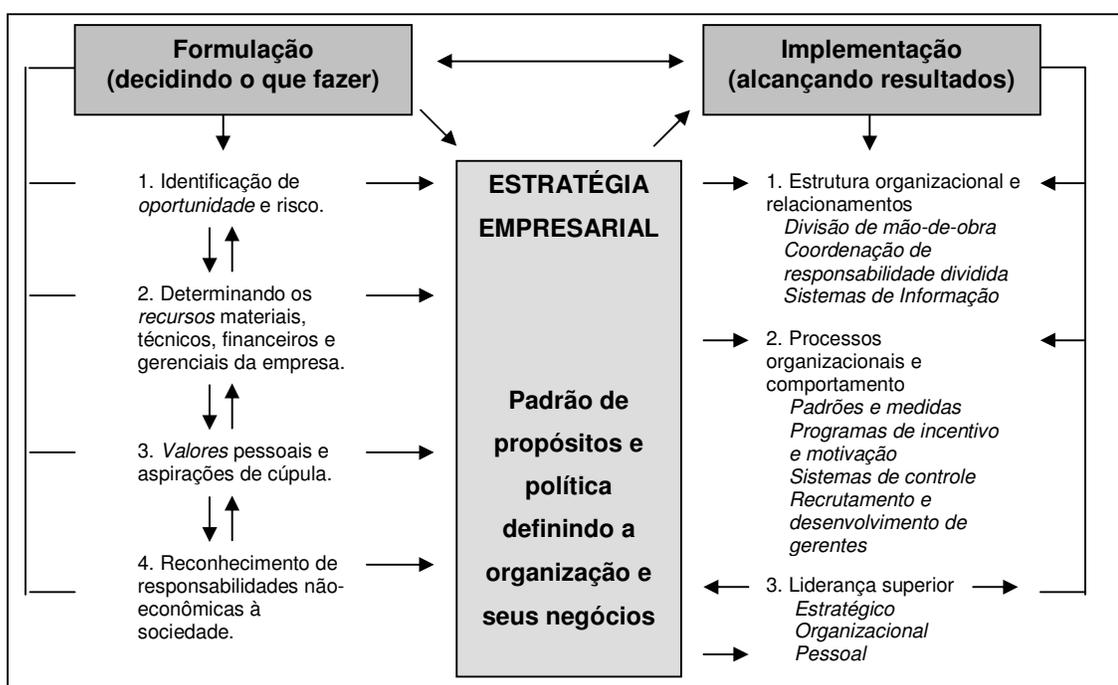


Figura 4 - A formulação e implementação da estratégia.

Fonte: Andrews (2001:61)

As principais subatividades da formulação da estratégia como atividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades

empresariais em um nível aceitável de risco é denominado de estratégia econômica (Andrews, 2001).

Andrews (2001) complementa que, por outro lado, a implementação da estratégia é composta de uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho e funcionamento eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas.

Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles – precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança pessoal é importante e, às vezes, decisivo na realização da estratégia. Embora a estrutura organizacional e os processos de remuneração, incentivos, controles e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação de estratégia deve-se, primeiramente, olhar a proposição lógica de que a estrutura deve seguir-se à estratégia, a fim de lidar, posteriormente, com a realidade organizacional de que a estratégia também se segue à estrutura.

Considera-se então, que a formulação da estratégia inclui as atividades que conduzem à determinação das metas básicas e da missão de uma empresa e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A implementação da estratégia consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e alocação de recursos para cumprir objetivos específicos.

Diante do exposto, fica evidente que a implementação da estratégia é fundamental para uma gestão estratégica eficiente. Os gestores/ empreendedores implementam a estratégia por meio de ferramentas de liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e de informações e recursos humanos. Sem uma implementação eficiente, até a estratégia mais criativa poderá falhar.

Vieira (2002) relata que a gestão estratégica está relacionada tanto ao crescente dinamismo quanto à complexidade do ambiente. O comportamento organizacional estaria na base de todo o processo, permitindo que os gestores/empreendedores definam seus objetivos futuros ancorados nas suas experiências anteriores e, muitas vezes, pressionados a oferecerem respostas cada vez mais rápidas em ambientes de alta complexidade.

Dentro deste contexto, Costa e Almeida (2002) afirmam que:

No que tange às organizações existentes no setor turístico brasileiro, faz-se necessária uma gestão moderna que disponha de um suporte de informações e análises amplas e necessárias à tomada de decisões para a maximização de benefícios e de resultados, e na contribuição de criar um ambiente mais profissional, de outro.

De acordo com Petrocchi (2002), a gestão estratégica olha permanentemente para fora e para dentro da organização, buscando avaliar oportunidades e ameaças e alterando rumos para atingir objetivos e, sobretudo, buscando sobreviver. Como exemplo, têm-se a hotelaria que é muito afetada por influências externas, tais como: o desempenho do sistema de turismo no qual está inserida, cenários socioeconômicos, mudanças em tecnologia, regulamentações governamentais, alterações nos preços de insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de recursos humanos, preservação do meio ambiente, existência de cultura associativa, etc. O gestor da hotelaria tem necessidade de monitorar o meio ambiente como forma de se adaptar a um permanente processo de mudanças.

O referido autor relata que a importância de uma gestão eficaz de distribuição de serviço de qualidade tem se tornado cada vez mais evidente em todos os aspectos do setor de serviços, especialmente na hotelaria. Um hotel não pode adotar uma estratégia com foco único, em virtude da vasta gama de serviços ofertados a um mercado igualmente vasto. A flexibilidade dos serviços requer funcionários com qualificação e autonomia suficientes para abandonar procedimentos pré-estabelecidos, de modo a atenderem às exigências do serviço, o que pode acarretar custos mais altos e risco de perda de consistência no atendimento.

2.2 As empresas do setor de Serviços

O setor de serviços é muito variado. Cobra (1993:264) define serviço como “uma forma de ampliar um produto ou até mesmo um serviço comercializado como produto”.

Kotler (2000:448), por outro lado, enfatiza que um serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Etzel, Walter e Stanton (2001:523) afirmam que serviços são atividades intangíveis, identificáveis que são o objeto principal de uma transação, designados para prover a satisfação de um desejo do cliente. Essa definição exclui serviços suplementares que apóiam a venda de bens e outros serviços.

Os serviços possuem muitas características próprias não pertinentes aos produtos. Um produto físico pode ser descrito em termos de seus atributos como tamanho, forma, material, etc. Um serviço não pode ser facilmente especificado, nem pode ser realmente experimentado antes de sua compra.

Uma das diferenças mais enfatizadas entre bens e serviços é a impossibilidade de controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao consumidor. A prestação de um serviço acontece em tempo real; se algo vai mal durante a prestação do serviço, é tarde demais para instituir medidas de controle de qualidade antes que o serviço atinja o consumidor (BATESON; HOFFMAN, 2001).

De acordo com Kotler (2000), os serviços apresentam quatro características principais, a seguir descritas:

- **Intangibilidade:** não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos;
- **Inseparabilidade:** são produzidos e consumidos simultaneamente, com a participação da pessoa encarregada de prestar o serviço e do cliente no processo, ou seja, a interação prestador de serviços - cliente

é uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetam o resultado;

- **Variabilidade:** são altamente variáveis, à medida que dependem de quem os executa e de quando e onde são executados;
- **Perecibilidade:** não é possível estocar os serviços.

A importância das atividades de serviços na sociedade pode ser demonstrada por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Gronroos (1993) define algumas razões para o crescimento do setor de serviços, entre as quais, destacam-se: maior afluência, mais tempo de lazer, alto percentual de mulheres na força de trabalho, expectativa de vida mais longa, maior complexidade dos produtos, maior preocupação com a ecologia e a escassez de recursos e maior número de produtos.

Gianesi e Corrêa (1996) concordam com Gronroos quanto às razões para o crescimento da Indústria de Serviços, quando o autor se refere aos fatores: mais tempo de lazer e ao aumento da participação da mulher no trabalho remunerado. Contudo, ressaltam o aumento da demanda por serviços, também, por outros fatores, como: desejo de melhor qualidade de vida, a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo), mudanças geográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços, aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços e mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Além disso, todos os produtos, sejam eles bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios para o consumidor. Quando um consumidor compra um serviço, compra uma experiência criada pela prestação desse serviço. A prestação do serviço acontece em tempo real, ou seja, se algo vai mal durante a prestação de

serviço, é tarde demais para instituir medidas de controle de qualidade antes que o serviço atinja o consumidor (BATESON; HOFFMAN, 2001).

O setor de serviços vem assumindo posição de destaque em nível mundial, mudando a sua magnitude e importância no contexto sócioeconômico. De uma visão de setor econômico terciário – caracterizado pelo fornecimento de benefícios intangíveis, de difícil mensuração por medidas de aferição tradicionais – o setor passou a ter uma nova dimensão em função da expansão da urbanização, da crescente utilização da tecnologia, da desregulamentação e do aumento da qualidade de vida, os quais favorecem o seu crescimento (BICALHO, 2002).

Pelo fato de os serviços geralmente apresentarem um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Esse fato tem diversas conseqüências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar, eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem. Assim, as empresas de serviços têm de enfrentar três tarefas: aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade (KOTLER, 2000).

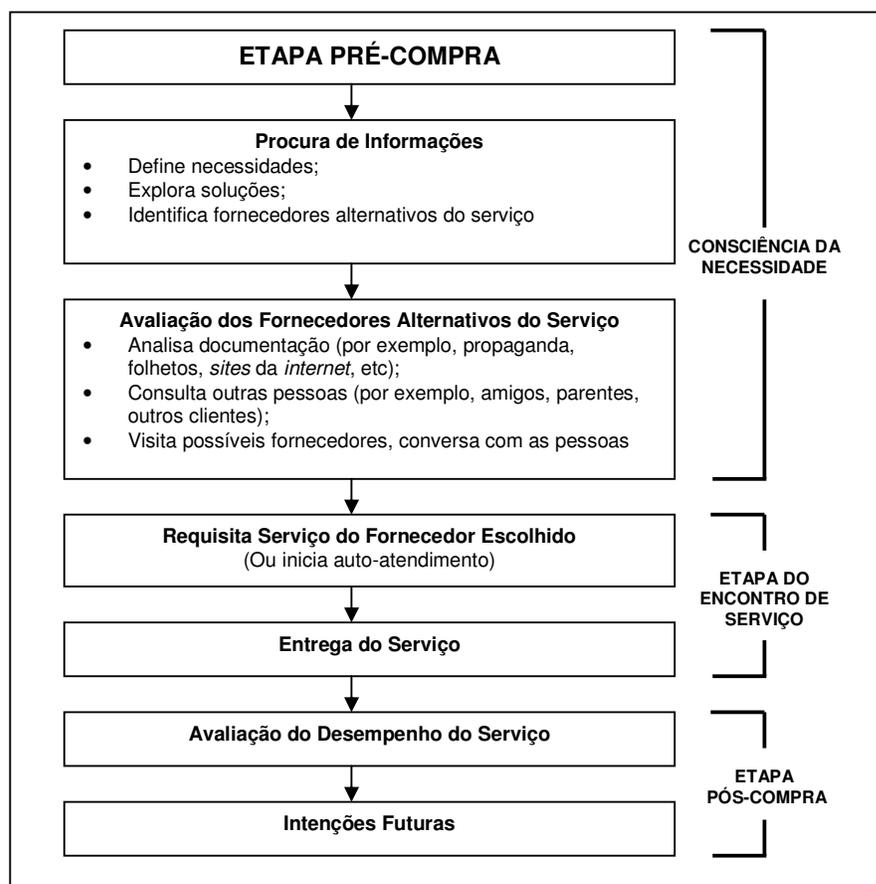
Hoje, as empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é tão intensa que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva. Na maioria dos casos, por exemplo, a mera acomodação em hotéis, transações financeiras e transporte de um lugar para outro não bastam para garantir o sucesso no mercado. Portanto, os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva (GRÖNROOS, 1993).

Corroborando com essa idéia, Lovelock e Wright (2001) afirmam que embora ainda seja muito importante administrar uma operação eficiente, isso já não é suficiente para o sucesso. O produto dos serviços deve ser confeccionado segundo às necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes. Novos concorrentes no

mercado estão posicionando seus serviços para atrair segmentos de mercado específicos, por meio de preços, esforços de comunicação e entrega de serviços, em lugar de tentarem ser todas as coisas para todas as pessoas.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as modernas economias mundiais foram tomadas pelos serviços, e praticamente todas as empresas percebem que os serviços são fundamentais para a retenção de seus clientes hoje e no futuro. Mesmo empresas de manufatura, que no passado dependiam de produtos físicos para poder sobreviver, agora reconhecem que os serviços proporcionam uma de suas poucas vantagens competitivas.

A empresa de serviços deve ter uma visão clara, coerente e instigante de suas metas e objetivos. Características do serviço como intangibilidade e variabilidade dificultam aos clientes a avaliação de alternativas antes da compra de um serviço. O processo de compra para os clientes possui três etapas distintas: pré-compra (consciência da necessidade, busca de informações e avaliação de alternativas), encontro de serviço (pedido do serviço, entrega do serviço) e pós-compra (avaliação do desempenho, intenções futuras), conforme é ilustrado no quadro 1 (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).



Quadro 1 - O processo de Compra: Atividades do Cliente na Escolha, Utilização e Avaliação de um Serviço

Fonte: Lovelock e Wright (2001:81).

Conforme se observa no quadro 1, a decisão de comprar e usar um serviço é tomada na etapa pré-compra. As necessidades e expectativas individuais são muito importantes porque influenciam quais alternativas o cliente irá considerar. O encontro com o serviço é a segunda etapa no processo de compra do serviço, na qual a entrega do serviço ocorre por meio de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço. A etapa final no processo de compra de serviço é o pós-compra, na qual o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço.

Corroborando com esse processo, Las Casas (2000:32) afirma que:

O primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade de um serviço. Sentindo esta necessidade, o consumidor irá procurar informações a respeito de várias ofertas no mercado. A análise será feita quanto às características, condições de pagamento, preços, comparando as várias marcas e os benefícios oferecidos. Essa etapa do processo é a avaliação. Finalmente, ele seleciona o serviço que irá proporcionar-lhe a

maior vantagem e decide sua compra. Entretanto, após a compra poderá sentir um desequilíbrio psicológico, um estágio de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem-feita ou não. Neste estágio procurará elementos que justifiquem e confirmem sua escolha.

Grönroos (1993:122) alerta que de acordo com as características básicas dos serviços, o cliente se envolve no processo de produção e percebe, não apenas a saída do processo, mas também partes do próprio processo.

A administração de serviços é um conceito adotado pelas organizações – cuja atuação é voltada para a oferta de serviço de nível superior ao dos concorrentes – como filosofia e força motriz na condução dos negócios. Tem por princípios básicos o conhecimento profundo de sua clientela e a oferta de serviços como diferencial da concorrência, através da associação da qualidade à prestação dos mesmos, passando a se orientar pelas necessidades e expectativas dos clientes (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

2.3 Marketing de Serviços

A administração de serviços pressupõe o conhecimento e a utilização de conceitos de Marketing. Kotler (1998:27) afirma que:

Marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos.

Evidencia-se, assim, a essência do marketing que aliada a outros fatores sociais, influencia e desperta desejos e aflora emoções. Como filosofia empresarial, o marketing preconiza a satisfação de necessidades e desejos dos mercados-alvo e exige a eficácia superior em relação aos concorrentes, como pontos-chaves para a consecução de metas empresariais.

Castelli (1984), ao analisar o marketing, historicamente, identifica as três etapas seguintes:

a) *A oferta de bens e serviços é inferior à demanda.* Nesta fase, a empresa está com um mercado garantido, porque tudo que é produzido é consumido. Nesta etapa, a função do marketing é garantir a produção. O

turismo viveu esta etapa na década de 50, quando começou a ser um fenômeno de massa. A oferta não suportava o grande crescimento da demanda, e levou os núcleos receptores a improvisar as suas ofertas, para logo melhorá-las gradualmente;

b) A oferta de bens e serviços é igual à demanda. Vários fatores contribuíram para aumentar a oferta de bens e serviços. Entre estes, o destaque maior cabe ao progresso do transporte, comunicações e distribuição dos produtos fabricados. O elemento diferenciador nesta etapa é a fabricação padronizada de produtos, buscando diminuir os custos de produção. A função do marketing nessa etapa está centrada na racionalização dos processos de produção. No que se refere ao turismo, verificou-se que, no início da década de 70, houve uma extraordinária expansão da oferta turística, até o ponto em que alguns países chegaram ao limite entre a oferta e a demanda;

c) A oferta de bens e serviços é superior à demanda. Entra-se, assim, na era da superoferta e do consumo de massa. Muitos lugares turísticos chegaram a esta terceira etapa, entrando em declínio sem que a demanda chegasse à saturação. Um produto turístico pode ser consumido várias vezes por um mesmo consumidor, mas não infinitamente. O turista deseja conhecer outras localidades turísticas.

Grönroos (1993) demonstra que o marketing possui um lugar tradicional, de acordo com a maioria dos livros didáticos sobre marketing e sobre o gerenciamento de marketing, conforme figura 5:

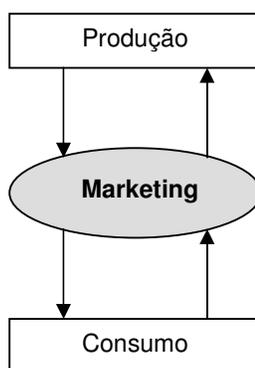


Figura 5 - O papel tradicional do marketing
Fonte: Gronroos (1993:161)

O referido autor relata que, de acordo com a figura 5, a seta voltada para cima indica que os especialistas em marketing adquirem informações sobre o mercado – exemplos: análise da demanda e análise do comportamento do consumidor através da pesquisa de mercado, no intuito de traçar ações que atendem a este consumidor. A seta que aponta para baixo, ilustra o planejamento e a execução das atividades de consumo de marketing. Quando serviços estão envolvidos, a interfase entre empresa e cliente cresce. O cliente desempenha uma parte ativa no processo da produção de serviços.

Segundo Grönroos (1993), a função do marketing inclui quatro partes principais, a seguir mencionadas:

- a) compreender o mercado por meio da pesquisa de mercado e análise por segmentação;
- b) selecionar nichos e segmentos de mercado;
- c) planejar, executar e controlar os programas de marketing e;
- d) preparar a organização para que os programas e atividades de marketing sejam executados com sucesso.

Para Kotler (1998), o marketing tem a sua origem nas necessidades e desejos humanos. São consideradas necessidades humanas: os estados de privação de alguma satisfação básica, como alimentos, abrigo e segurança. Portanto, as necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas. Os desejos são carências a serem satisfeitas por necessidades específicas e são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais tais como: igrejas, famílias, escolas, empresas e clubes, dentre outros. Os desejos e as necessidades das pessoas são satisfeitos através de produtos, ofertas ou soluções que consistem em bens físicos, serviços e idéias, sentimentos e emoções. Desejos e necessidades guiam os conceitos de marketing, permeando as ações desta área de conhecimento que têm no cliente a essência do seu existir.

“Marketing, numa visão sintética, é o processo incrementador de atividades junto ao mercado” (GIACOMINI, 2000:203). Tal processo é crucial em mercados caracterizados pela competição, em que o consumidor efetivará suas opções diante de vantagens obtidas junto a diferentes empresas. Elementos como

concorrência, tecnologia e comportamento social demandam da empresa constante adequação às necessidades e desejos dos clientes, algo que as ações integradas de marketing podem proporcionar.

Kotler e Armstrong (2003:3) definem marketing como :

Um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros.

Essa definição está diretamente vinculada aos conceitos centrais do marketing que são: necessidades; desejos e demandas; produtos e serviços; valor, satisfação e qualidade; troca, transações e relacionamentos; e mercados. Cada um desses conceitos é construído com base no que o antecede (KOTLER e ARMSTRONG, 2003), conforme se pode observar na figura 6:



Figura 6 - Principais conceitos de marketing
Fonte: Kotler e Armstrong (2003:4).

Os principais conceitos de marketing estabelecidos por Kotler e Armstrong (2003) estão definidos no quadro 2:

Principais conceitos de Marketing	
Necessidades humanas:	são as necessidades físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; as necessidades sociais de bens e afeto; e necessidades individuais de conhecimento e auto-expressão
Desejos:	são a forma que as necessidades assumem quando são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual.
Demanda:	as pessoas têm desejos praticamente ilimitados, mas possuem recursos finitos. Portanto, quando os desejos estão apoiados pelo poder de compra tornam-se demanda;
Produto	é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, e não se limita a produtos físicos;

Serviços:	são atividades ou benefícios oferecidos para venda, os quais são essencialmente intangíveis e não resultam de nada;
Valor para o cliente:	é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição;
Satisfação do Cliente:	depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas;
Qualidade:	a qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho do produto e, por conseqüência, sobre a satisfação do cliente.
Troca:	o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e seus desejos por meio da troca
Transação:	consiste na troca de valores entre duas partes. O marketing de transação é parte de um conceito maior: do marketing de relacionamento;
Relacionamentos:	os profissionais de marketing precisam se preocupar em criar relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores e fornecedores.
Mercado:	os conceitos de troca e relacionamentos levam ao conceito de mercado. Mercado é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto.

Quadro 2 – Principais Conceitos de Marketing

Fonte: Adaptado pela Autora em dezembro/2004

O Marketing desempenha o papel fundamental de orientar a empresa para a geração de satisfação no maior número possível de consumidores. O marketing também extrapola o campo específico dos negócios, quando Kotler e Armstrong (2003) relatam que *“o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e seus desejos por meio da troca”*.

Segundo esta definição, o marketing é aplicável a todos os tipos de trocas, entendida como a troca de valor entre, pelo menos, duas partes. Desta forma, o marketing passa a ser objeto de interesse não somente da empresa ou organizações com fins lucrativos, como também daquelas não lucrativas, para alcançar as relações em todos os públicos.

Uma importante contextualização entre serviços e marketing se deve ao fato de os serviços apresentarem como características principais a intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a necessidade da presença do cliente e o fato de que são produzidos e consumidos simultaneamente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Zeithaml e Bitner (2003), em virtude das características dos serviços – intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e perecibilidade – apresentam algumas conseqüentes implicações para o marketing:

- a) A intangibilidade apresenta diversos desafios para o marketing: os serviços não podem ser estocados e, por isso, é difícil administrar as

- flutuações da demanda. Os serviços não podem ser patenteados legalmente e novos conceitos de serviços podem, por esse motivo, ser facilmente copiados pela concorrência. Os serviços não podem ser oferecidos em qualquer circunstância e não é fácil promovê-los junto aos clientes, tornando difícil para os mesmos avaliar sua qualidade;
- b) Em decorrência dos serviços apresentarem heterogeneidade em relação ao tempo, às organizações e às pessoas, é altamente desafiador assegurar-lhe uma qualidade consistente. A qualidade, verdadeiramente, depende dos diversos fatores que não podem ser satisfatoriamente controlados pelo prestador de serviços, como ocorre com a habilidade do cliente de expressar suas próprias necessidades, a habilidade e real interesse dos funcionários em satisfazer tais necessidades, a presença (ou ausência) de outros clientes e o nível de demanda pelo serviço;
 - c) Pelo fato de os serviços serem em geral produzidos e consumidos ao mesmo tempo, é difícil – quando não impossível – produzi-los em massa. A qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes dependerão em grande medida daquilo que ocorre em tempo real, incluindo as ações dos funcionários e das interações entre estes e os clientes;
 - d) Uma questão fundamental a ser enfrentada pelos profissionais de marketing, no que diz respeito à perecibilidade dos serviços, é a inexistência de estoque. A previsão da demanda e o planejamento criativo para a utilização da capacidade instalada são, por isso, decisões importantes e desafiadoras.

Por outro lado, Lovelock e Wright (2001) enfatizam que embora essas características (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade) ainda sejam citadas, têm sido criticadas por serem muito acadêmicas e por simplificarem demais o ambiente do mundo real. Os autores destacam nove diferenças básicas para distinguir as tarefas associadas ao marketing e à administração de serviços, das tarefas envolvidas nos bens físicos, que podem ser observados no quadro 3:

Descrição das diferenças – bens e serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços; • Os produtos dos serviços são realizações intangíveis; • Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção; • Outras pessoas podem fazer parte do produto; • Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais; • Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes; • Normalmente há uma ausência de estoques; • O fator humano é relativamente mais importante; • Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Quadro 3 - Diferenças Básicas entre Bens e Serviços

Fonte: Lovelock e Wright (2001:17)

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), a natureza e os papéis do marketing diferem para os serviços. Embora tanto o marketing de serviços quanto o marketing de bens físicos comecem com a decisiva identificação da necessidade e com as funções de projeto de produto, em geral, os bens físicos são produzidos antes de serem vendidos, e os serviços vendidos antes de serem produzidos. Além do mais, o marketing de serviços tem uma influência mais limitada do que o de bens físicos sobre os clientes antes da compra. Enquanto os profissionais de marketing de bens físicos podem levar o cliente da consciência da marca à preferência pela marca por meio da embalagem, promoção, preço e distribuição, o mesmo não se pode dizer dos profissionais de marketing de serviços, conforme se pode observar na figura 7.

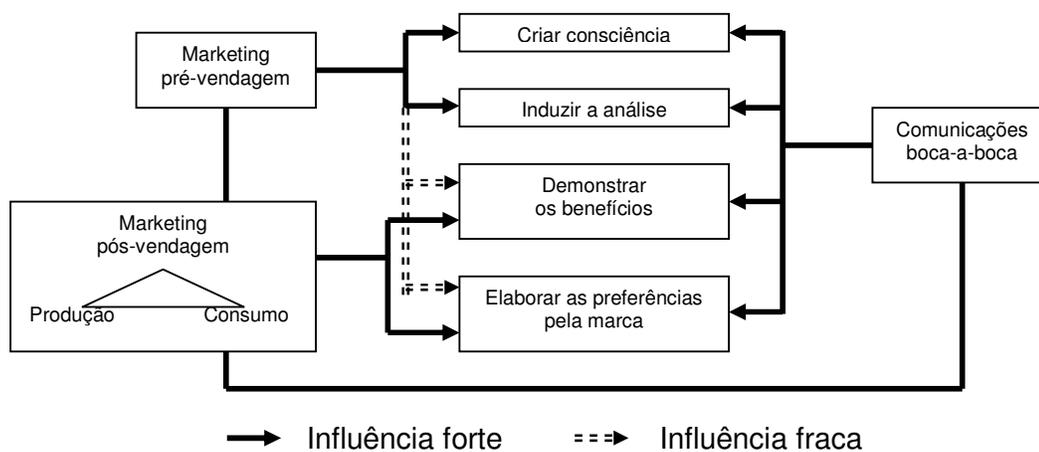


Figura 7 - Natureza e papéis do marketing de serviços

Fonte: Berry e Parasuraman (1992:19)

Conforme observado na figura 7, os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo. Nos serviços tanto o marketing pós-venda

pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes. Aqueles que fazem o marketing de serviços podem criar a consciência da marca e induzir à análise antes da venda, mas demonstram os benefícios e elaboram a preferência pela marca com maior eficácia depois da venda.

O interesse nos problemas de marketing em empresas de serviços está aumentando rapidamente. Isso pode ser explicado em parte pelos níveis crescentes de competição em muitos setores da indústria de serviços. O marketing de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dele em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas. Todavia, atualmente a competição está aumentando, e os consumidores estão exigindo mais e melhores serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001).

De acordo com Serson (1999), é importante ressaltar a diferença existente entre marketing de serviços e serviços de marketing. Marketing de serviços é a gama de atividades, benefícios e indenizações que buscam o encantamento dos clientes internos e externos de uma empresa prestadora de serviços. Por outro lado, serviços de marketing representam todo o conjunto de atividades (como as de apoio a pesquisas de mercado e a análise macroambientais) que auxiliam o desempenho da ação mercadológica de qualquer organização.

Assim, no escopo da hotelaria, o administrador deve conhecer e saber utilizar ambos. No que se refere ao marketing de serviços, porque deve, a sua empresa, primar pelo bom atendimento e hospitalidade via desempenho satisfatório de atividades pertinentes ao marketing, e no que se refere aos serviços de marketing porque é necessário saber como e qual a melhor forma de utilização das ferramentas propiciadas por tais serviços.

Cobra e Zwarg (1986 *apud* SERSON, 1999) ilustram os aspectos inerentes ao marketing de serviços e às atividades pertencentes aos serviços de marketing, mostradas na figura 8:

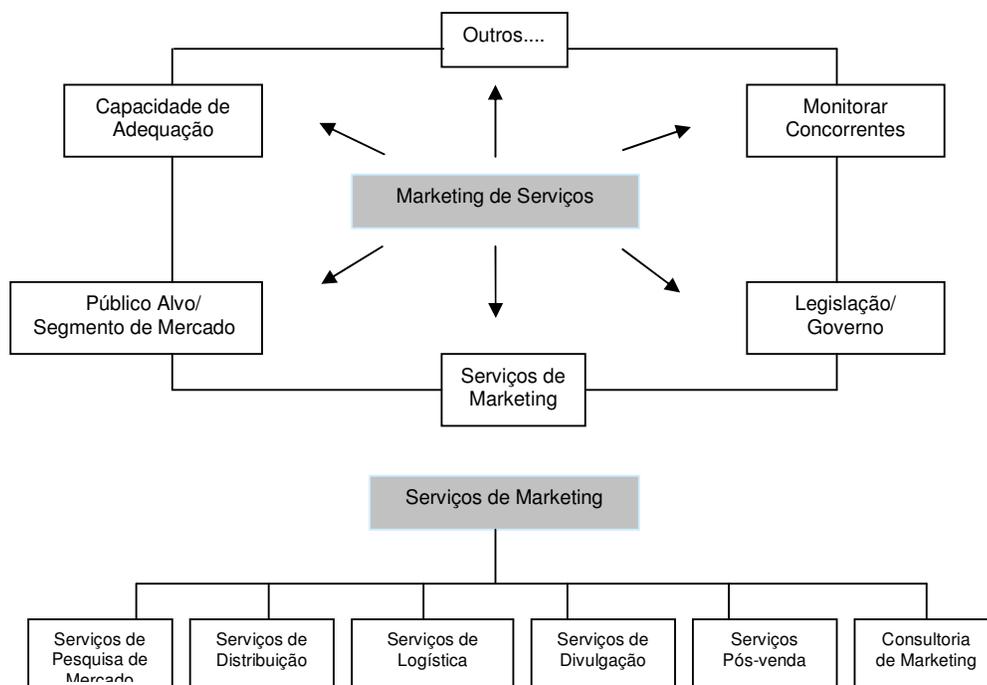


Figura 8 - Marketing de Serviços e Serviços de Marketing

Fonte: Cobra e Zwarg (1986 *apud* SERSON, 1999:20)

Serson (1999) descreve que ao se observar a figura, acima ilustrada, percebe-se que todos os aspectos acabam por interagir entre si, de maneira que acabam por influenciar o marketing de serviços, e que este, por sua vez, acaba refletindo suas posições em cada um deles isoladamente. Assim, o bom desempenho do marketing de serviços de uma organização será decorrência de uma série de fatores, dentre os quais, destaca-se a capacidade do administrador de utilizar os serviços de marketing.

A dificuldade em gerenciar o ciclo de serviços reside no fato de que tradicionalmente os prestadores de serviços não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

O crescimento em serviços resultou de um amadurecimento de economia e do aumento do padrão de vida. É interessante seguir o curso das mudanças nas atitudes das organizações de serviços em relação ao marketing. Nos últimos anos, a

posição do setor de serviços em relação ao marketing tem mudado consideravelmente. Os protestos dos consumidores, a busca constante da qualidade, as novas leis, o aumento da concorrência, dentre outros fatores, têm gerado uma crescente conscientização dos desafios de marketing e oportunidades nas indústrias de serviço em geral (ETZEL, WALTER e STANTON, 2001).

Corroborando com essa idéia, Dominguez (2000) relata que a maior diversidade de produtos e serviços, competição intensa, lançamento de novos produtos em ciclos cada vez menores, ciclos de vida mais acelerados de produtos, reestruturações e fusões organizacionais, avanços tecnológicos permitindo novas formas de relacionamento entre consumidores e fornecedores, novos hábitos e comportamentos de compra de consumidores são características que constituem grandes desafios gerenciais, levando à adoção de novos paradigmas de marketing e alterando a postura estratégica das empresas.

2.4 Estratégia de Marketing de Serviços

Las Casas (2000:49) relata que:

estratégia de marketing de serviços refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para a conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação.

O pensar estratégico é um exercício mental que deve ser desenvolvido a partir de uma base sólida de conhecimentos, tanto do mercado e seus subgrupos como também das limitações dos recursos da empresa. É um trabalho de ordem prática e eminentemente técnico, que auxilia os administradores a aperfeiçoarem seu desempenho a dá coerência e sentido para as atividades das organizações (LAS CASAS, 2000).

Segundo Giacomini (2001), a ação de marketing envolve componentes estratégicos, cuja implementação conta com o incremento de elementos como o próprio serviço/produto, o atendimento, a logística, os custos e a promoção. Ou seja, a organização, ao disponibilizar algo ao mercado, precisa dimensionar cada elemento estratégico e calibrar adequadamente tal interação. O desafio à gerência de marketing está em achar o composto ideal e a articulação perfeita dos diferentes elementos a serem integrados na sustentação de um serviço ou produto.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que o papel do marketing é ajudar a alcançar os objetivos estratégicos gerais, em cada unidade de negócios da organização. O processo de marketing e as forças que influenciam a estratégia de marketing de uma empresa, ou seja, as atividades e o papel do marketing na organização estão ilustrados na figura 9:

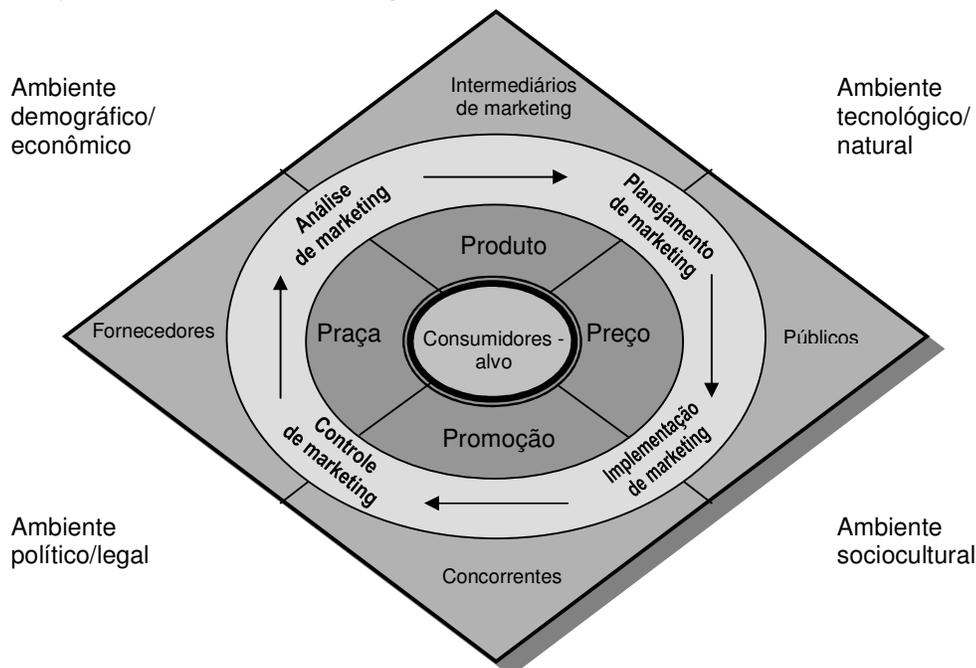


Figura 9 - Fatores que influenciam a estratégia de marketing da empresa.
Fonte: Kotler e Armstrong (2003:45)

Os consumidores-alvo localizam-se no centro da figura. A meta é construir relações fortes e lucrativas com esses consumidores. Primeiramente, a empresa define o mercado-alvo e, em seguida, divide-o em segmentos menores, seleciona os mais promissores e se volta para o atendimento e a satisfação desses segmentos. Posteriormente, desenvolve um *mix* de marketing composto de fatores sob seu controle 4P's – produto, preço, praça e promoção. Para encontrar o melhor *mix* de marketing e colocá-lo em ação, a empresa se engaja na análise, no planejamento, na implementação e no controle de marketing. Por meio dessas atividades, observa o ambiente e se adapta a ele (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Na visão de Ferrel, Harline, Lucas e Luck (2000) as organizações, para serem bem sucedidas, necessitam de planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos e satisfaça os consumidores.

Corroborando com essa idéia, Zeithaml e Bitner (2003) destacam que um dos conceitos mais básicos em marketing é o composto do marketing ('4Ps'). A noção de um composto sugere que todas as variáveis são inter-relacionadas e que dependem uma das outras em alguma medida. Além disso, a filosofia do composto de marketing pressupõe que haja um composto ideal da combinação dos quatro fatores para um dado segmento e em um determinado momento. A administração cuidadosa de produto, praça, promoção e preço, evidentemente, também é essencial para um marketing de serviços bem-sucedido. No entanto, as estratégias dos '4Ps' requerem algumas modificações quando aplicadas a serviços, conforme pode-se verificar no quadro 4.

Produto	Praça (Distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas	Tipo de canal	Composto de comunicação	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Faixa de preço
Acessórios	Intermediários	Quantidade	Diferenciação
Embalagens	Espaços em pontos	Seleção	Descontos
Garantias	Transporte	Treinamento	Margens
Linhas de produto	Estocagem	Incentivos	Venda
Marca	Administração de canais	Propaganda	
		Públicos-alvo	
		Mídia	
		Conteúdo veiculado	
		Imagens	
		Promoção de vendas	
		Assessoria de imprensa/ relações públicas	
Pessoas	Evidência física	Processo	
Funcionários	Projeto das instalações	Roteiro de atividades	
Recrutamento	Equipamento	Padronização	
Treinamento	Sinalização	Customização	
Motivação	Roupas dos funcionários	Número de passos	
Recompensas	Outros tangíveis	Simplex	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexo	
Cientes	Cartões de visita	Envolvimento de clientes	
Educação	Declarações		
Treinamento	Garantias		

Quadro 4 - Composto do Marketing expandido para serviços

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003:41)

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) e Kotler (2000), além dos 4Ps tradicionais, o composto de marketing de serviços inclui pessoas, evidência física e processo, no qual conclui-se que:

- **Pessoas:** são todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços;
- **Evidência física:** O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço;

- Processo: Os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

Corroborando com esse pensamento, Lovelock e Wright (2001) afirmam que existem vários elementos que contribuem para a visão geral do cliente sobre uma empresa de serviço, entre eles: pessoas, edifícios, equipamentos, esforços de comunicação dos departamentos de propaganda e vendas, telefonemas e cartas da equipe de serviços, faturas de departamento de contabilidade, reportagens e editoriais nos meios de comunicação de massa, propagação de comentários de clientes atuais ou ex-clientes e até a participação em estudos de pesquisa de mercado que coletivamente constituem o chamado sistema de marketing de serviços.

É importante destacar que o conceito dos '4Ps' leva em conta o ponto de vista do vendedor, e não do comprador. E nesta era de conectividade, do ponto de vista do comprador, os '4Ps' são bem mais descritos como os '4Cs' – Cliente (solução para o), Custo (para o cliente), Conveniência e Comunicação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Portanto, enquanto os profissionais de marketing se vêem como vendedores de um produto, os clientes se vêem como compradores de valor ou de uma solução para seu problema. Segundo Kotler e Armstrong (2003), os clientes não estão interessados apenas em preços; estão interessados também nos custos totais de obtenção e utilização do produto. Os profissionais de marketing devem fazer o melhor para, em primeiro lugar, pensar por meio dos '4Cs' e, então, construir os '4Ps' sobre essa base.

Em essência, este sistema representa todos os modos diferentes pelos quais o cliente pode entrar em contato ou informar-se sobre a organização em questão, conforme ilustrado na figura 10, que demonstra o sistema de marketing de serviços para um hotel.

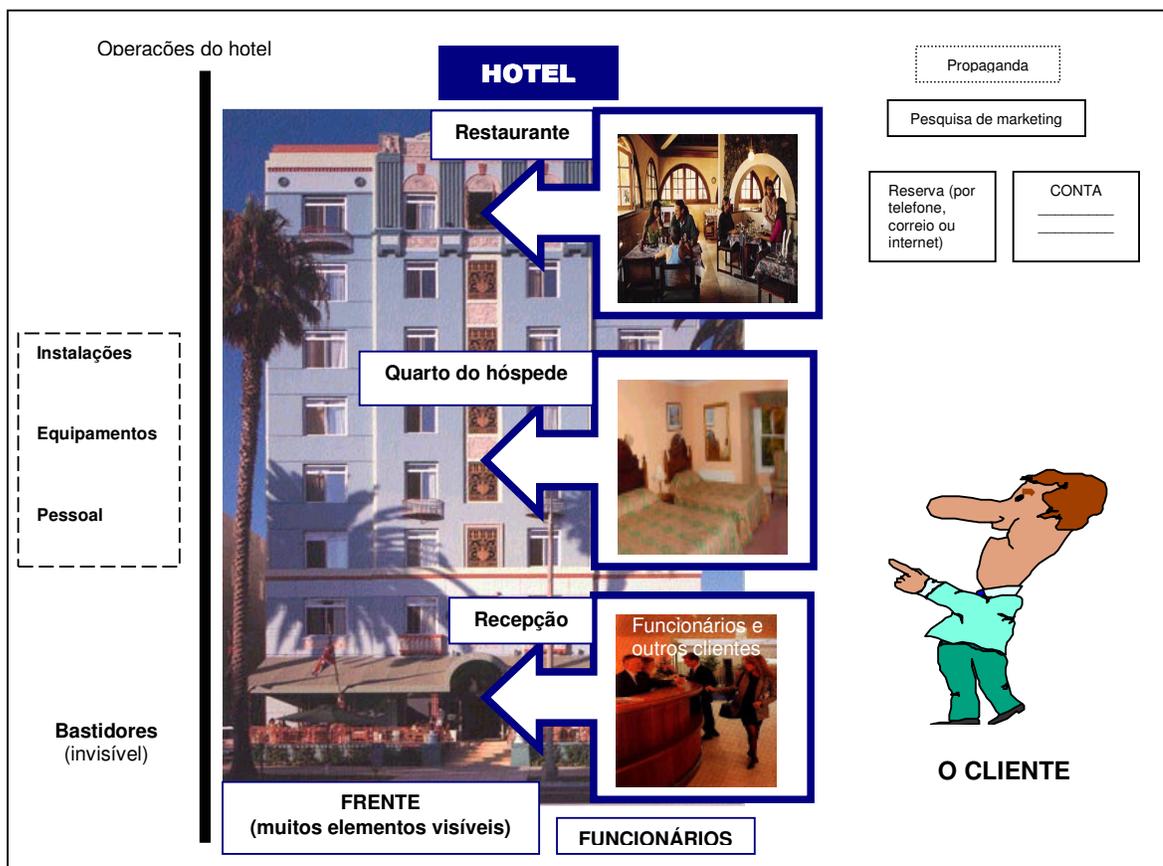


Figura 10 - O sistema de marketing de serviços para um Hotel
 Fonte: Lovelock e Wright (2001:60)

A figura 10 retrata o sistema de marketing de serviços para um hotel – um serviço de alto contato, ou seja, representa todos os modos diferentes pelos quais o cliente pode entrar em contato ou informar-se sobre a empresa. Uma vez que os serviços são experimentados, cada um desses elementos fornece pistas sobre a natureza e qualidade do produto ou serviço. Inconsistência entre diferentes elementos pode debilitar a credibilidade da organização aos olhos dos clientes.

Zeithaml e Bitner (2003:41) relatam que:

Como os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa, interagindo diretamente com o pessoal da empresa e constituindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço. Além disso, como os serviços são intangíveis, os clientes estarão o tempo todo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço. Esses fatos levaram os profissionais de serviços a concluir que eles podem usar variáveis adicionais para comunicar-se com seus clientes e para satisfazê-los. Por exemplo, na indústria hoteleira o projeto e a decoração do hotel, assim como a aparência e as atitudes de seus funcionários, influenciam as experiências e percepções dos clientes.

Portanto, as empresas para serem bem-sucedidas no atual mercado competitivo, devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos. Assim, boas oportunidades de marketing requerem uma análise cuidadosa dos consumidores. Há muitos tipos diferentes de clientes, com muitos tipos de necessidades, e algumas empresas estão em melhor posição para atender determinados segmentos de mercado. Assim, cada empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para atender com lucro os segmentos escolhidos de maneira melhor que seus concorrentes. Esse processo envolve três etapas: segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento de mercado, descritas a seguir (KOTLER; ARMSTRONG, 2003):

- a) Segmentação de mercado: é o processo de dividir o mercado em grupos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que podem exigir produtos ou *mix* de marketing distintos. Um segmento de mercado é formado por consumidores que respondem da mesma maneira aos esforços de marketing;
- b) Definição de mercado-alvo: implica avaliar a atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos para entrar;
- c) Posicionamento de mercado: significa fazer com que o produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes.

Atualmente, o marketing é visto como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos, através do marketing de relacionamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Dentro deste contexto, os referidos autores afirmam que:

A chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valores e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar a empresa uma participação maior em sua preferência.

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado. Escolher a estratégia “correta” entre as muitas alternativas possíveis

é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing (FERREL et al., 2000).

As empresas de serviços se tornarão muito mais competitivas se, antes de definir suas estratégias de marketing, focalizarem o mercado, obtiverem o registro de necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência, porque as necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que as suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas.

Além disso, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), a empresa, para ser bem-sucedida, deve realizar um trabalho melhor do que seus concorrentes no que diz respeito à satisfação dos consumidores-alvo. Portanto, as estratégias de marketing devem levar em conta não só as necessidades dos consumidores, mas também as estratégias dos concorrentes. O primeiro passo é a análise da concorrência, ou seja, o processo de identificação, avaliação e seleção de concorrentes-chave. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing que posicionem solidamente a empresa frente a seus concorrentes e lhe confirmem a maior vantagem competitiva possível.

Dentro deste contexto, Lovelock e Wright (2003) afirmam que as empresas necessitam desenvolver estratégias integradas para terem uma chance melhor de sobreviver e prosperar, e para isso, existem três funções gerenciais que desempenham papéis centrais e interligados no atendimento às necessidades do cliente: marketing, operações e recursos humanos. O marketing não pode operar isoladamente de outras áreas funcionais de uma organização de serviço bem-sucedida. A figura 11 ilustra essa interdependência:

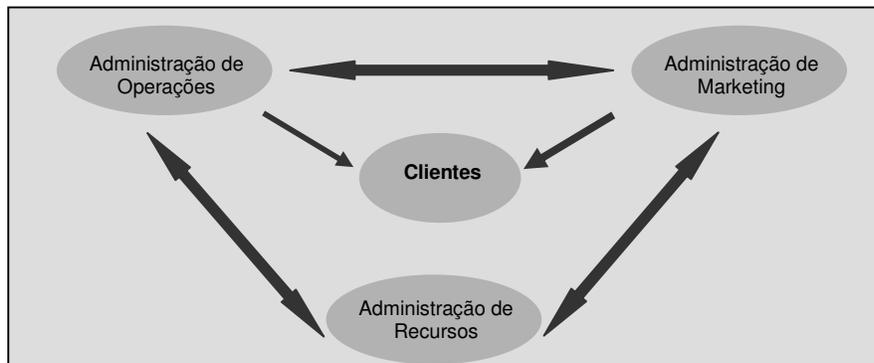


Figura 11 - Interdependência entre Marketing, Operações e Recursos Humanos na Administração de Serviços
Fonte: Lovelock e Wright (2003:24)

Neste contexto, Kotler (1998:98) afirma que: “as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender às necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz”.

As estratégias de marketing de serviços, tendo em vista toda essa complexidade, exigem não apenas marketing externo, mas também interno e interativo, descrito na figura 12 (KOTLER, 2000).

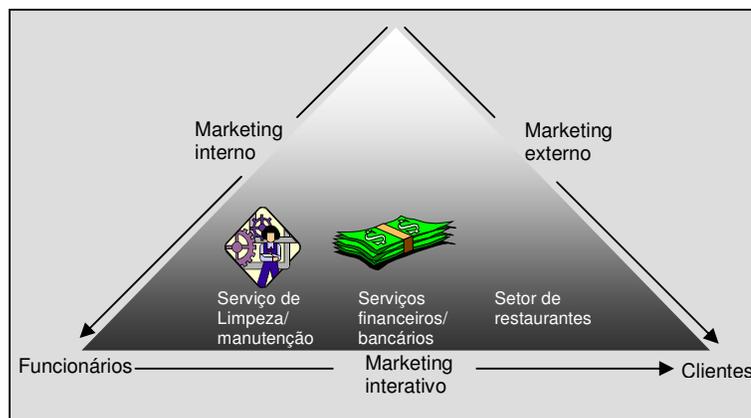


Figura 12 - Três tipos de marketing no setor de serviços
Fonte: Kotler (2000:455)

Kotler (2000:456) ressalta que o marketing externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação do preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. Já o marketing interno, como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes. E o marketing interativo, como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente.

Corroborando com essa idéia, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que nas três pontas do triângulo, da figura 13, existem três tipos de marketing que devem ser conduzidos com sucesso, a fim de que um serviço seja bem executado, são eles: o marketing externo, interno e interativo, todas estas atividades estão ligadas à geração e à manutenção de promessas feitas aos clientes. Em serviços, os três tipos de marketing de serviços são essenciais para a construção e a manutenção das relações com os clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) complementam que, em virtude do impacto da tecnologia em todas as dimensões dos serviços e da execução dos serviços, tem-se sugerido que o triângulo dos serviços seja expandido para incluir explicitamente a tecnologia – transformando o triângulo em uma pirâmide, como mostra a figura 13.

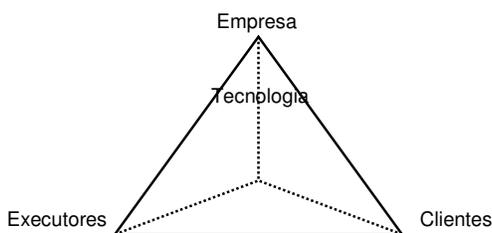


Figura 13 - O triângulo dos serviços e a tecnologia
Fonte: Zelthaml e Britner (2003:40)

A pirâmide sugere que o marketing interativo pode ser o resultado da interação em tempo real entre clientes, executores e tecnologia (ou algum subconjunto dos três), com o propósito de executar um serviço. Sugere que a administração tem a responsabilidade de facilitar não somente a execução do serviço por meio de executores humanos, mas também através da tecnologia. Por fim, sugere que os clientes, algumas vezes, estarão interagindo somente com tecnologia e, nesse sentido, precisarão de habilidades, competências e motivação para receber os serviços daquela forma.

No que se refere às pequenas empresas, existem dificuldades relacionadas à prática de marketing e vendas, desconhecimento e falta de orientação para o mercado, desconhecimento das normas básicas de marketing e falta de informações, de clientes, de mão-de-obra qualificada, de conhecimento, de planejamento, de organização, além de dificuldades para competir. Buscando aumentar o conhecimento e o entendimento do mercado, faz-se necessária a

adoção de estratégias de marketing, pois estas representam a possibilidade de colaborar para o crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas, desde que sejam compatíveis com a estrutura da organização e que sejam desenvolvidas ferramentas internas essenciais à sua aplicação.

2.5 A Atividade Hoteleira

Uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada (CASTELLI, 2000:56).

Segundo o Instituto Brasileiro do Turismo – EMBRATUR, empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira (EMBRATUR, 2003).

No cenário atual, a atividade hoteleira faz parte de um grande número de atividades (prestação de serviços, comércio, artesanato, etc) que o turismo envolve. Ao longo dos séculos, a hotelaria vem evoluindo com o implemento de novos equipamentos e técnicas constantemente aperfeiçoadas, permitindo uma assimilação em formas e processos que lhe conferem o status de indústria, inserido tão significativamente nos segmentos do turismo. O aparecimento de novos empreendimentos hoteleiros é conseqüência do estudo de viabilidade do investimento em determinada região ou local. Um dos aspectos mais relevantes e que ajuda a determinar o sucesso de um empreendimento hoteleiro é o mercado onde ele está inserido.

A empresa hoteleira constitui-se como essencial à infra-estrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais à fixação e ao desenvolvimento desse mercado turístico (OLIVEIRA, 2000).

A partir do século XX, acompanhando o progresso tecnológico, os empreendimentos hoteleiros passaram a ser considerados como uma oportunidade lucrativa de negócio e, dessa forma, a estrutura hoteleira sofreu grandes

transformações. A preocupação, atualmente, não é somente oferecer descanso e comida, mas todo conforto com serviços de nível elevado.

Aliado à atividade principal, que é a de oferecer hospedagem, as empresas hoteleiras possuem a capacidade de atuar fortemente nas áreas de alimentação, bebidas e eventos, completando e qualificando a prestação dos seus serviços. Permitem um envolvimento contínuo com o seu mercado consumidor, caracterizando uma atividade completa e complexa em constante transformação e adaptação às novas realidades tecnológicas e de mercado, que aumentam as possibilidades de disputar o mercado e diminuem a previsibilidade de conquista desse mercado (BRESOLIN, 2001).

De acordo com Castelli (2000), o hotel é um dos principais suportes do roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

O hotel pode ser visto como um sistema composto de vários subsistemas ou áreas, tais como: alimentos e bebidas, hospedagem e administração, entre outros. Cada uma dessas áreas pode sofrer uma divisão ainda maior, conforme se pode observar na figura 14 (CASTELLI, 2000):

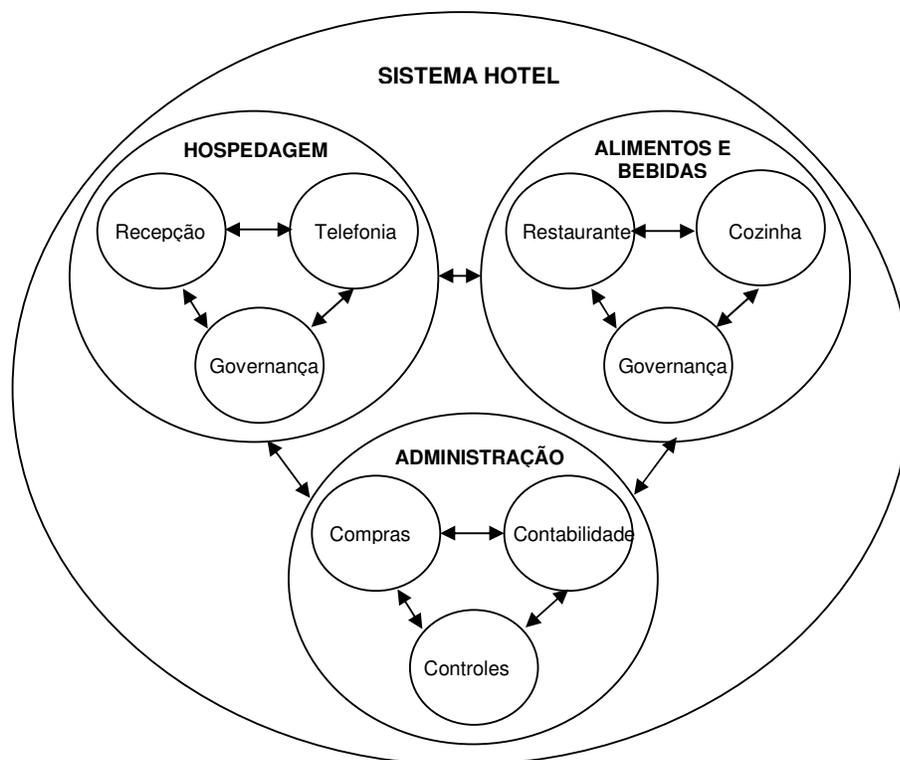


Figura 14 - Sistema Hotel
Fonte: Castelli (2000:86)

Corroborando com essa idéia, Cavassa (2001) relata que em todo hotel, sob um ponto de vista sistêmico, é possível considerar que existem três elementos básicos que devem ser levados em consideração: fator humano, fator material e fator financeiro que, devidamente inter-relacionados por intermédio de uma administração dinâmica e flexível, permitem oferecer ao cliente um serviço de qualidade.

Analisando o hotel como um sistema, verifica-se que a empresa hoteleira forma um todo harmônico, no qual cada uma das partes desempenha funções específicas, ou seja, cada um dos departamentos se inter-relacionam. Segundo Serson (1999), o hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades e a logística das operações, para que os clientes se sintam satisfeitos em relação a seus anseios. O hotel apresenta toda uma infraestrutura de manutenção, departamento pessoal, almoxarifado e compras, entre outros serviços dos quais o cliente não se dá conta. Mas essa infra-estrutura é que permite que o serviço seja prestado de modo adequado à satisfação dos clientes.

Atualmente, a hotelaria no Brasil conta com 18 mil meios de hospedagens existentes (todos os tipos de hotéis), com uma geração de cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos, uma receita bruta em torno de U\$ 2 bilhões, um patrimônio imobilizado em torno de U\$ 10 bilhões e uma arrecadação de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas (ABIH, 2003).

As principais transformações que ocorreram nos últimos anos no setor turístico estão ligadas à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda, aos problemas ecológicos, dentre outros. Essas mudanças trouxeram novas oportunidades e ameaças para o setor hoteleiro, por isso a empresa hoteleira precisa buscar e inovar sempre os seus produtos e serviços, através da formulação e implantação de estratégias que lhe permitam conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado.

De acordo com Duarte (1996:25):

classificar a hotelaria tem, neste momento, a função de sistematizar para fins didáticos os vários tipos e as diferentes categorias dos meios de hospedagem, produto, mercado, capital social, formas de administração, tamanhos do empreendimento e outras segmentações que sejam úteis para o estudo dos empreendimentos hoteleiros.

Neste tópico, serão tratados somente os aspectos de classificação: meios de hospedagem, produto e tamanhos de empreendimento.

Existem duas formas de classificar os hotéis de acordo com a categoria dos empreendimentos: uma ligada à pontuação pré-definida para os seus aspectos construtivos, de equipamentos e pela variedade e qualidade dos serviços oferecidos (utilizada no Brasil); a segunda é definida pelo próprio hoteleiro em função do preço de venda de suas diárias (utilizada nos Estados Unidos). A classificação da categoria dos hotéis de acordo com o número de estrelas, de uma até cinco, tem origem européia e foi implantada no Brasil pela Embratur. A classificação foi feita utilizando uma planilha de avaliação com atribuição de pontos em função de quesitos distribuídos em quatro blocos de itens:

- a) Aspectos legais: licenciamento, exigências da legislação trabalhista, oferta de alojamento, etc.;

- b) Construtivos: levam em consideração as áreas para as unidades habitacionais, áreas destinadas para *check in* e *check out* (entrada e saída de hóspedes), guarda – bagagens, portaria, elevadores, restaurantes, tipos de acabamento do prédio, facilidades construtivas, de instalação de uso, para pessoas com necessidades especiais, etc;
- c) Instalações e equipamentos: avalia instalações e equipamentos existentes em unidades habitacionais, área de alimentos e bebidas. Avalia ainda o tipo de climatização, comunicação, mobiliário, etc;
- d) Serviços e gestão: portaria/recepção, registro obrigatório do hóspede, limpeza e arrumação diária da UH, etc. (EMBRATUR, 2003).

A validade dessa classificação é discutida desde sua implantação. Em 1996, a Embratur cancelou o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem e Turismo, por considerar baixa a credibilidade da classificação. Foi elaborada uma classificação através da Deliberação Normativa nº 387, em 1998, instituindo um sistema que mantinha liberdade de preços e de símbolos (estrelas), conforme legislação anterior. Esta resolução propôs uma solução que gerasse respaldo ao produto turístico brasileiro e garantias de qualidade aos consumidores de serviços e equipamentos hoteleiros. Posteriormente, foi elaborada uma nova Deliberação Normativa nº 429, em 2002, a qual modificou o Regulamento dos Meios de Hospedagem, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação.

Duarte (1996) descreve que os hotéis podem ser classificados quanto ao tipo em: hotel, hotel de lazer, pousada e hotel histórico, conforme se observa no quadro 5:

ABREVIATURA	TIPOS ANTERIORES	ABREVIATURAS	TIPOS APROVADOS
H	Hotel	H	Hotel
HR	Hotel Residência	HL	Hotel de Lazer
HL	Hotel de Lazer	P	Pousada
P	Pousada	HH	Hotel Histórico
HT	Hospedaria de Turismo		

Quadro 5: Classificação quanto ao tipo de Hotel

Fonte: Duarte (1996)

H – Hotel: Estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos para ocupação temporária e serviço completo de alimentação, banheiro privativo e demais serviços inerentes à atividade hoteleira;

HR – Hotel Residência: Enquadrado na categoria hotel, dispondo de unidades habitacionais da espécie apartamento-residência. Administrado por empresa que exerce atividade hoteleira, independente da razão social que utilize (*apart-hotel, flat service, residence service*; outros);

HL – Hotel de Lazer: Enquadrado na categoria hotel e possui serviços e equipamentos de lazer e repouso adequados à sua localização;

P – Pousada: Estabelecimento comercial de hospedagem, instalado total ou parcialmente em edifício de valor histórico ou de significação regional, que oferece aposentos para ocupação temporária mobiliados como quartos, apartamentos ou suítes, oferecendo ainda outros serviços complementares da indústria hoteleira;

HT – Hospedaria de Turismo: Composto por unidade habitacional da espécie quarto;

HH – Hotel Histórico: Estabelecimento instalado em prédio de valor histórico ou de significação regional ou local reconhecido pelo poder público.

A nova classificação dos hotéis regida pela EMBRATUR dá ênfase ao atendimento e serviços, à sua uniformidade. A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e do Regulamento (EMBRATUR, 2003). Atualmente, as pessoas procuram hotéis pela consistência e excelência de serviços, não sendo primordial o fator categoria, ou seja, o número de estrelas, determinado pelo EMBRATUR, contidos no quadro 6:

CATEGORIA	SÍMBOLO
Super Luxo	☆☆☆☆☆ SL
Luxo	☆☆☆☆☆
Superior	☆☆☆☆
Turístico	☆☆☆
Econômico	☆☆
Simplex	☆

Quadro 6: Classificação do hotel quanto à categoria (nova proposta da EMBRATUR)

Fonte: Deliberação Normativa nº 429, de 2002 – Embratur (2003).

De acordo com a EMBRATUR (2003), o principal produto do hotel é a unidade habitacional (UH)¹, ou seja, é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, subdividindo-se basicamente nos seguintes tipos:

- Quarto: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais;
- Apartamento: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetivos pessoais, servida de banheiro privativo;
- Suíte: UH constituída de apartamento, conforme definição do item anterior, acrescida de pelo menos uma sala de estar (EMBRATUR, 2003).

Um meio de hospedagem pode ser definido como um estabelecimento que tem por objetivo principal fornecer estadia ao público em geral, por certo período de tempo. Poderá ainda incluir serviços de alimentos e bebidas, lavanderia, rouparia e lazer, entre outros. A estrutura básica de um hotel é composta pelas seguintes áreas e setores (DUARTE, 1996):

- a) Alimentos e Bebidas: Trabalha planejando e produzindo todo o serviço de alimentação do hotel.
- b) Apartamentos: Compreende os setores de Recepção (reservas e recepção), Governança (apartamentos, áreas sociais, lavanderia).
- c) Manutenção: Responsável pela manutenção das instalações físicas, elétricas e hidráulicas do hotel.
- d) Administração: Compreende os setores de Gerência, Contabilidade, Controladoria, Compras, Custos, Setor Pessoal, Vendas e Segurança.

Dentro deste contexto, Castelli (1991:46) afirma que:

¹ É admitida a existência de tipos ou denominações distintas de Unidades Habitacionais, porém para efeito do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem serão enquadradas como apartamento ou suíte (EMBRATUR, 2003).

O hotel faz parte de um contexto sócioeconômico que apresenta novidades a cada dia que passa. É preciso, pois, que o hoteleiro conheça esse ambiente dentro do qual se encontra a sua empresa. Daí a necessidade de efetuar estudos de mercado, uma das funções do marketing. Consiste na busca de um maior conhecimento do cliente, do concorrente e do ambiente dentro do qual o hotel exerce as suas atividades.

Para isso, devem se determinar previamente fins, objetivos e metas a serem alcançados, dimensionando as probabilidades e limitações próprias para reduzir a incerteza, contribuindo, assim, para maior segurança na aplicação da tarefa a ser executada. No campo da hotelaria, significaria aumentar a tarefa da ocupação, a produtividade gastronômica e os diversos rendimentos com que outras instalações e serviços paralelos podem contribuir.

Dentro deste contexto, os pequenos hotéis precisam planejar a estruturação dos serviços e produtos oferecidos, prever as necessidades e desejos do turista, determinar estratégias de treinamento de pessoal, estimar lucros e despesas, observar a adequação de todos esses procedimentos às leis vigentes, etc. Só depois de todas essas atividades de pré-planejamento é que se constitui a verdadeira estratégia requerida para o bom desempenho da atividade hoteleira.

2.6 Especificidades dos Pequenos Hotéis

Apesar de as grandes empresas terem importância relevante para a economia brasileira, as pequenas empresas estão cada vez mais em evidência, como se pode observar a partir de SEBRAE (2005) onde demonstra que, em 2002, 57,2% dos trabalhadores estavam distribuídos nas micro e pequenas empresas. É o maior contingente de trabalhadores por porte, se forem somados os dados das micro e pequenas empresas.

Micro e pequenas empresas, ou empresas de micro e pequeno porte, são aquelas que possuem características específicas que lhe permitem obter determinados benefícios. Os critérios de classificação quantitativa dessas empresas se baseiam, principalmente, no faturamento anual das mesmas. Esse critério é muito utilizado para efeito de enquadramento de impostos, solicitação de financiamentos e exigências de escriturações contábeis (FONSECA, 2005).

Já o critério escolhido para a classificação do porte de empresas adotado pelo SEBRAE é o número de empregados. Considera-se como microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 9 no comércio e no setor de serviços; as pequenas empresas são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados; as médias empresas de 100 a 499 empregados na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços. Por sua vez, a grande empresa é aquela com 500 ou mais empregados na indústria e com 100 ou mais no comércio e no setor de serviços (SEBRAE, 2005). Vale ressaltar que o mesmo critério utilizado pelo SEBRAE também é utilizado pelo IBGE. O critério mencionado não possui fundamentação legal, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples (Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996).

As micro e pequenas empresas podem contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma região, porque são fortes geradoras de empregos e renda. No entanto, necessitam utilizar-se constantemente de práticas inovadoras, a fim de obter condições para competir e estabilizar-se no mercado. Complementam, essa idéia, Cândido e Abreu (2000:4) quando afirmam que:

o desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes.

É possível verificar que existem condições para as micro e pequenas empresas conquistarem vários mercados, porém surge a necessidade de foco, controle e, principalmente, conhecimento, a fim de proporcionar tomada de decisões coerentes, assim como o dimensionamento correto das suas reais possibilidades de crescimento. A utilização de estratégias de marketing de serviços facilita a adoção destas atitudes e de muitas outras que vêm ao encontro das necessidades das micro e pequenas empresas, pois podem gerar vantagens distintivas e competitivas em relação aos seus concorrentes.

Durante muito tempo, pensou-se que os princípios usados pelas grandes empresas poderiam ser utilizados, em escala menor, pelas pequenas e médias empresas, porque se achava que elas eram comparáveis às grandes organizações. No entanto, verificou-se que a dimensão da organização da pequena e média

empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, por isso, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão (LEONE, 1991).

Reforça-se que as micro e pequenas empresas apresentam um ambiente diferente das grandes empresas em todos os sentidos, pois apresentam capacidade produtiva diferente, tamanho, nível de qualidade, capacitação dos funcionários, conhecimento do mercado, organização e nível de capital disponível, também diferenciados; centralização, pouca informação e utilização intensa da intuição, dentre outros fatores.

Leone (1999 apud FONSECA, 2005) divide as especificidades das pequenas e médias empresas em três vias: especificidades organizacionais, decisoriais e individuais.

- especificidades organizacionais: refere-se ao fato que as pequenas empresas apresentam estrutura simples de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas de seus proprietários, de suas famílias e dos empregados. Além disso, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário gerente. Este proprietário possui contato direto com o seu cliente, o que permite um sistema de informações externas simples;
- especificidades decisoriais: Identifica-se que o poder de direção é localizado e centralizado. As decisões são tomadas baseadas na racionalidade econômica, política e familiar. Normalmente, o proprietário-gerente define as políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do negócio, considerando sua empresa como um prolongamento de si mesmo;
- especificidades individuais: a principal especificidade individual nas pequenas e médias empresas é o papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-gerente. Alguns aspectos culturais caracterizam essas empresas, deixando claro as suas especificidades, tais como: a identidade entre a

pessoa física e jurídica, dependência de certos funcionários, simbiose entre patrimônio social e pessoal e propensão de riscos calculados.

Corroborando com essa idéia, Fonseca (2005) afirma que a cultura das pequenas empresas em agir e definir estratégias individualmente é um dificultador do sucesso e um facilitador para a mortalidade das empresas. A dificuldade de cooperar e o medo da concorrência impedem que as empresas façam compras com os menores custos, dividam despesas de marketing, fortaleçam uma marca conjunta, entre outras ações importantes para a perpetuação do negócio.

Cândido e Abreu (2000) também apresentam várias contribuições para o melhor entendimento da mecânica das pequenas empresas, afirmando que elas, em geral, conseguem reunir as competências para acompanhar seus concorrentes, porque apresentam uma maior capacidade de diversificação e flexibilidade. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar. A avaliação e o risco econômico são mais influenciados pela intuição, o que pode representar uma vantagem quando se traduz em maior flexibilidade e capacidade de adaptação às novas restrições. Entretanto, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal forma que podem inviabilizar o negócio. Esse panorama traz a necessidade de identificar e compreender certas características de ordem conjuntural e relacionadas a questões internas descritas por Cândido e Abreu (2000:5):

De modo geral, as MPE são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficazes e inadequadas, pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e, pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Filion (1999) destaca que, para obter sucesso empresarial, é necessário que ocorra o processo visionário: conhecimento e entendimento do mercado e combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão. O referido autor sustenta ainda que pessoas com experiência em marketing levam uma vantagem inicial ao começarem um negócio próprio, adquirirem ou desempenharem algum papel na gerência geral, vendas ou marketing em alguma empresa existente, porque a sua chance de criar uma visão mais precisa é maior, já

que entenderão o mercado mais rapidamente, por já terem tido um contato prolongado com atores do setor-alvo.

De acordo com Teixeira e Morrison (2004), a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte. A predominância dessas empresas pode ser explicada, de acordo com Hughes e Ball, citado por Teixeira e Morrison (2004), por três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com as de outras indústrias. Entretanto, como afirma Morrison (1998 *apud* TEIXEIRA e MORRISON, 2004), o mercado de turismo é altamente segmentado e freqüentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas, oferecendo variedade de locações, de qualidade, de infra-estrutura física e voltadas para mercados de nichos especiais.

Levando em consideração as particularidades que envolvem a existência das micro e pequenas empresas, destaca-se que os pequenos hotéis de Fortaleza, foco deste estudo, não foge a realidade apresentada anteriormente. De acordo com o critério escolhido para a classificação do porte de empresas adotado pelo SEBRAE para o setor de serviços, descritos anteriormente, os pequenos hotéis de Fortaleza estão enquadrados entre as micro e pequenas empresas (MPE).

A explosão do turismo proporcionou uma expansão nas empresas hoteleiras. Nos pequenos hotéis, de estrutura eminentemente familiar, em que o patrão, assistido pelos membros da família, executa todas as atividades do estabelecimento, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível, em virtude do interesse econômico comum ao grupo familiar e do estreito relacionamento existente entre os membros da família. Observa-se, porém, que mesmo dentro dessas estruturas organizacionais simples fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação, no sentido de dar maior fluidez e organização aos serviços e ordenar melhor os elementos necessários para cálculos de rentabilidade (CASTELLI, 2000).

Corroborando com essa idéia, Ansarah (2001) relata que os hotéis econômicos caracterizam-se pela redução dos custos (operacionais e administrativos) e racionalidade na prestação de serviços, o que resulta na diminuição do valor da diária. Contudo, isso não acarreta perda da qualidade e do conforto.

Os hotéis, devido à grande oferta hoteleira existente no Estado, esforçam-se em oferecer modernas instalações e diferentes tipos de serviços, o que requer responsabilidades e conhecimentos para que suas operações sejam bem executadas com o intuito de satisfazer e atender às necessidades dos seus clientes.

Segundo SETUR (2004), a rede hoteleira de Fortaleza compõe-se de 226 unidades, em conformidade com o cadastro da oferta hoteleira realizado em janeiro de 2003, pela Secretaria do Turismo do Estado do Ceará. A maior participação se deve a pousadas (42,9%) e hotéis (44,2%).

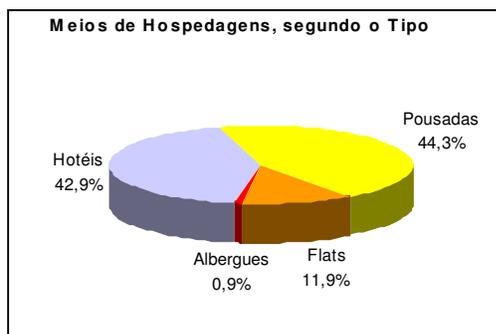


Gráfico 1 : Oferta dos Meios de Hospedagem
Fonte: SETUR/CE (2004)

Quanto ao porte², no conjunto dos meios de hospedagem fornecido no cadastro da oferta hoteleira desenvolvido pela Secretaria do Turismo do Estado do Ceará, predomina a participação de empresas de pequeno porte (54,4%) e micro (19,5%), conforme mostra o Gráfico 2, a seguir:

² A classificação por porte segue a metodologia elaborada pelo SEBRAE para Pesquisa de Demanda Hoteleira em Fortaleza, de acordo com a quantidade de Unidades Habitacionais (Uhs): Micro (01 a 10 Uhs); Pequeno (de 11 a 50Uhs); Médio (51 a 100Uhs); Grande (101 a 200Uhs) e Top (A partir de 201Uhs)

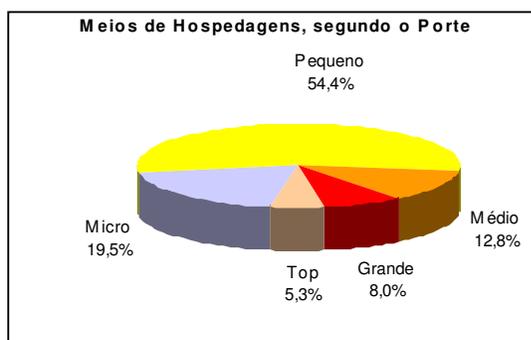


Gráfico 2: Oferta dos Meios de Hospedagem quanto ao Porte
Fonte: SETUR/CE (2004)

A oferta hoteleira de Fortaleza, expressa em Uhs, no período de janeiro a agosto de 2004, decresceu 0,4%, e a média de hóspedes por estabelecimento cresceu em 16%, em relação aos valores apresentados no mesmo período do ano anterior. A taxa de ocupação da rede hoteleira de Fortaleza, no período de janeiro a agosto de 2004, foi de 57,8%, apresentando uma variação de 15,1% em relação a taxa média de ocupação verificada no mesmo período de 2003, calculada em 50,2% (SETUR, 2004).

A empresa hoteleira vem enfrentando, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações e mudanças relativas ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais. Percebe-se, conforme cadastro elaborado pela SETUR/CE, que os estabelecimentos hoteleiros de pequeno porte são predominantes no mercado.

De acordo com Olsen et al. apud Araujo (2001:24), a empresa hoteleira enfrenta grandes desafios para encontrar “métodos competitivos que adicionem valor”, de modo a superar as expectativas do mercado-alvo. Diante das oportunidades de informação e da própria disponibilidade de novas tecnologias, o mercado tende a ficar cada vez mais exigente. Em conseqüência, é preciso também mudar, com maior velocidade, os requisitos de satisfação dos clientes.

Segundo Araujo (2001:2), a análise do processo de gestão estratégica tornou-se importante para gestores e estudiosos. Isso ocorre devido às características específicas do segmento no que se refere às relações entre oferta,

demanda e tecnologia. Esse novo cenário exige dos gestores agir e pensar estrategicamente, quer seja oferecendo promoções e rapidez nos serviços, seja implantando programas de melhoria.

Corroborando com essa idéia, Serson (1999) afirma que a excelência em hotelaria está basicamente associada à questão do serviço e da hospitalidade. Não adianta apresentar e demonstrar belas instalações aliadas ao que há de mais moderno em termos de tecnologia, se o hotel não estiver apresentando um bom nível de serviços.

Corroborando com esta idéia, Petrocchi (2002) afirma que não importa a localização, a proposta ou a dimensão do hotel, em qualquer empreendimento a qualidade nos serviços deve prevalecer. Portanto, um pequeno hotel pode ter elevada qualidade dentro de sua dimensão e proposta de produto, o que lhe proporcionará o seu fortalecimento no mercado hoteleiro no qual está inserido.

O hóspede é o elemento principal no processo de gestão em hotelaria. Assim suas reais necessidades precisam ser identificadas por parte da empresa hoteleira, no sentido de direcionar seus investimentos em ações necessárias à manutenção do elevado nível de serviço, sem que isso gere tarifas maiores para os clientes.

Isso se torna possível através de um levantamento de informações que permita ao empresário conhecer o nível de mercado em que atua, qual o perfil dos seus hóspedes e o que estes esperam dos serviços oferecidos. É preciso observar também a qualidade das instalações do hotel e o nível de preparação de seus funcionários (recursos humanos), entre outras informações úteis para orientar os gestores no sentido de implementação de estratégias competitivas.

A empresa hoteleira precisa ter uma gestão estratégica bem definida, além de possuir o conhecimento técnico, o entendimento da atividade, a interação e conhecimento do mercado, capital de giro, boas estratégias de vendas, capacitação dos funcionários e acompanhamento da economia. Não é suficiente uma produção eficiente se não existir uma administração eficiente e eficaz, que garanta o sucesso

da empresa hoteleira através da prestação de serviços de qualidade aos clientes, garantido pelo trabalho em equipe e pelo comprometimento dos envolvidos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa constitui um processo de prospecção de conhecimento científico, baseado em um método, com vistas a apresentar alternativas para um problema específico.

Os métodos, procedimentos e técnicas empregadas na pesquisa (metodologia) são de fundamental importância, tanto para viabilizá-la, quanto para entender e validar as informações divulgadas a partir dos resultados obtidos.

Em outras palavras, a metodologia consiste de procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, proporciona orientação geral ao trabalho, facilitando a formulação do problema de pesquisa, coordenação dos objetivos, desenvolvimento da pesquisa e, por fim, a interpretação dos resultados.

Lakatos e Marconi (1995) afirmam que a metodologia de pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões: como? com quê? onde? quanto?

Conforme Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático. O referido autor a caracteriza como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Diz, também, que o principal objetivo da pesquisa é descobrir e oferecer respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Em outras palavras, a pesquisa se justifica quando, ao se deparar com um problema, não se vêem informações suficientes para solucioná-lo.

O presente estudo busca entender, por meio de investigação científica, como as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis podem contribuir para a melhoria de sua gestão estratégica. A seguir, serão apresentados aspectos relativos à metodologia utilizada nesta pesquisa, a saber: tipo de pesquisa, população e amostra, variáveis de estudo, instrumentos e técnicas de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

A pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa (BEUREN, 2003). A exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográficas e estudos de caso (GIL, 1991, *apud* SILVA; MENEZES, 2001). Segundo Beuren (2003), a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.

A pesquisa descritiva, na concepção de Gil (1999 *apud* BEUREN, 2003), tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Analisadas as pesquisas exploratórias e descritiva, passa-se a apresentar a pesquisa explicativa. Gil (1999 *apud* BEUREN, 2003) ressalta que as pesquisas explicativas visam a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Por explicar a razão e o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa do tipo empírica e de caráter exploratório. Exploratória porque busca conhecer e estudar assuntos pouco abordados nas pesquisas relacionadas com os pequenos hotéis e, com isso, aumenta o conhecimento sobre o tema de pesquisa em estudo. É empírica porque investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001).

Gil (1999) considera que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Quanto ao delineamento, este estudo caracterizou-se através de pesquisas bibliográficas e estudos de casos.

A pesquisa bibliográfica consiste em explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas (SILVA, 2003:60). Para atualização dos conhecimentos e buscando fundamentação teórica para o tema, é

utilizada a revisão bibliográfica acerca dos conceitos adotados por meio de livros, revistas, periódicos, artigos científicos, dissertações e teses sobre a temática em questão. A fim de ampliar a discussão sobre o assunto, é usado o recurso da *Internet* para obtenção de material bibliográfico, através de *sites* específicos.

O estudo de caso se ajusta ao tipo de pesquisa em questão porque ela é um trabalho exploratório que tenta conhecer um assunto pouco explorado pelos pesquisadores, que não requerem controles sobre eventos comportamentais, que está focada em eventos contemporâneos e que busca conhecer o assunto através de duas formas de questões de pesquisa: como e por que (YIN, 2001).

O método de estudo de caso é também indicado e caracterizado para o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados, conforme explicita Gil (1999). Deste modo, o método de estudo de caso justificou-se porque se trabalha com um tema de pesquisa não familiar. Os eventos são correntes, naturais, atuais e investigados em seus próprios contextos.

Dentro deste contexto, Yin (2001:32) afirma que:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Isto posto, verifica-se, mais uma vez, que o trabalho em questão se caracteriza como um estudo de caso, pois apresenta fases bem definidas para a realização da pesquisa a partir de uma investigação empírica seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos.

Mais especificamente, os estudos de caso em questão têm uma seqüência teórica de intervenção previamente definida que foi implementada de acordo com as circunstâncias: disponibilidade de tempo e de recursos das empresas, interesses dos participantes (proprietários e clientes) etc. À autora coube,

portanto, coordenar este processo, instigar e esclarecer os participantes, além de analisar criticamente o processo de intervenção.

De acordo com Yin (2001), existem várias possibilidades de condução dos estudos de caso. Para isso, o referido autor estabelece duas dimensões de estudo. A primeira relaciona-se com a quantidade de casos a serem trabalhados (único ou múltiplo), enquanto a segunda está relacionada com a quantidade de unidades de análise. Do cruzamento destas duas dimensões têm-se as quatro possíveis estratégias de condução dos estudos de caso, como se verifica na figura 15, abaixo:

	Caso Simples	Casos Múltiplos
Holístico (Única Unidade de Análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (Múltiplas Unidades de Análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 15: Tipos básicos de desenhos de projetos para estudos de caso

Fonte: Yin (2001:61)

Em virtude do que foi exposto acima, pode-se dizer que o desenho de pesquisa que foi utilizado nesta pesquisa foi do tipo 3, no qual se trabalhou com sete estudos de caso (pequenos hotéis associados a AMHT/CE) e com uma única unidade de análise, o hotel.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a técnica de pesquisa de campo. A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (1995), é utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema e pode consistir na observação de fatos e de fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los.

Do ponto de vista da natureza e abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa (BEUREN, 2003). A pesquisa quantitativa

caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (BEUREN, 2003). A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001), ou seja, o que predomina na pesquisa qualitativa é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, muito mais que o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Segundo Beuren (2003), na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa a destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

No que tange à tipologia quanto à natureza, foi adotado um estudo qualitativo, o qual é apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo e de natureza social e não tende à quantificação, e sim, à descrição.

Portanto, o enfoque da pesquisa foi qualitativo, em consonância com suas características a seguir analisadas (MOREIRA, 2002):

- foco na interpretação: interesse na interpretação que os próprios participantes terão da situação sob estudo;
- ênfase na subjetividade: o foco de interesse será justamente a perspectiva dos participantes;
- flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: irá se trabalhar com situações complexas, que não permitirão a definição exata a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase estará no entendimento e não num objetivo predeterminado;
- preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação se ligarão intimamente na formação da experiência;
- e o reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: o pesquisador poderá exercer influência sobre a situação de pesquisa e será por ela também influenciado.

No que diz respeito às fontes de evidência utilizadas para a coleta de dados, registra-se a documentação, entrevistas e observação direta. Dentro deste contexto, Yin (2001) descreve cada uma delas:

- As informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. A documentação pode assumir várias formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados;
- A entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, e apresentam como pontos fortes o direcionamento e a percepção, pois enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas, respectivamente.
- A observação direta é útil para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado, ou seja, durante a visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes.

Em virtude do que foi exposto acima, observa-se que o presente estudo não se limitou a uma única fonte de evidência. O presente estudo inclui provas documentais, entrevistas com empresários (proprietários dos empreendimentos hoteleiros) e observação direta, a qual leva a obtenção de informações sobre as atitudes e comportamentos dos empresários. Ao passo que as entrevistas e as provas documentais levam a obtenção de informações qualitativas.

Segundo Yin (2001), o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. No entanto, a vantagem mais importante é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação, que se trata de um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Neste contexto, e em virtude da utilização de mais de uma fonte de evidências para a obtenção de evidências propostas neste estudo, trabalhou-se com a triangulação de dados, no qual todas as fontes de evidências foram revisadas e

analisadas em conjunto, de forma que as descobertas do estudo de caso basearam-se na convergência de informações oriundas de fontes diferentes, e não em dados quantitativos nem qualitativos em separado.

Dentro desse pensamento acerca da metodologia de pesquisa, o quadro 7 apresenta os principais itens abordados no presente estudo:

PRINCIPAIS ITENS METODOLÓGICOS	CARACTERIZAÇÃO
Tipo de pesquisa	Exploratória
Quanto ao delineamento	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa de Campo
Natureza e abordagem do problema	Qualitativa
Técnicas - Fontes de Evidência	Documentação Entrevista Observação Direta

Quadro 7: Principais itens referentes a metodologia

Fonte: A autora.

3.1 Etapas da Pesquisa

Na figura 16 é apresentada a seqüência de etapas da pesquisa. Primeiramente, faz-se a explicação e a justificativa do encadeamento entre as várias etapas, começando com a revisão bibliográfica e ultimando com a fase final do estudo que se referiu a detectar como as estratégias de marketing podem contribuir para a melhoria da gestão dos pequenos hotéis.

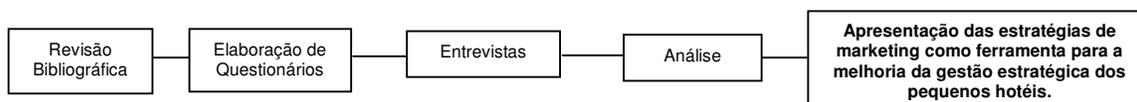


Figura 16: Delineamento da pesquisa

Fonte: A autora

Esta pesquisa teve início com a revisão bibliográfica da estratégia empresarial, as empresas do setor de serviços, marketing de serviços, marketing de serviços, estratégias de marketing de serviços, a atividade hoteleira e as especificidades dos pequenos hotéis (apresentados anteriormente na segunda seção).

A partir das informações sobre o conteúdo das estratégias de marketing nos pequenos hotéis (bibliografia e entrevistas), foi realizada uma análise sobre as

estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza, associada à AMHT/CE.

A AMHT/CE é a Associação dos Meios de Hospedagem e Turismo do Ceará. Uma entidade civil, sem fins lucrativos, fundada em 9 de abril de 1991, com a finalidade de congrega e defender os pequenos hotéis do Estado, consolidando-os através de ações que garantam o pleno crescimento e desenvolvimento de suas atividades. (AMHT/CE, 2004)

Dentre as ações da AMHT/CE, destaca-se o desenvolvimento de projetos em parceria com empresas e entidades do *trade* turístico local, consolidação da imagem turística do Estado do Ceará, coordenar treinamento, promover uma maior integração entre os hotéis associados, representar junto aos poderes Federal, Estadual e Municipal a defesa aos interesses dos associados, participação em feiras, congressos e eventos nacionais e internacionais do setor, dentre outras atividades (AMHT/CE, 2004).

3.2 População e Amostra

De acordo com o cadastro da oferta hoteleira, realizado em janeiro de 2003, pela Secretaria do Turismo do Estado do Ceará – SETUR/CE, a rede hoteleira de Fortaleza compõe-se de 226 unidades. A maior participação se deve a pousadas (42,9%) e hotéis (44,2%). Quanto ao porte, predomina a participação de empresas de pequeno porte (54,4%) e micro (19,5%).

A Associação dos Meios de Hospedagem e Turismo do Ceará – AMHT/CE, foco desse estudo, congrega os pequenos hotéis do Estado do Ceará, totalizando 55 (cinquenta e cinco) hotéis, pousadas, flats e albergues associados. Desse total, 28 (vinte e oito) estão situados em Fortaleza.

A população ou universo da pesquisa corresponde a um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Silva e Menezes (2001) dizem que a população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Considerando que o objetivo primeiro do presente estudo refere-se à pequena hotelaria de Fortaleza e associada à AMHT/CE, a população de pesquisa corresponde a 28 empresas, ou seja, 50,90% dos hotéis associados à AMHT/CE.

Gil (1999) entende que a amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Definir uma amostra efetivamente representativa do conjunto exige que se lance mão de técnicas. Podem ser usadas técnicas probabilísticas, ou não probabilísticas, que não possibilitam a generalização dos resultados para a população. Na presente pesquisa, fez-se uso de técnicas não probabilísticas.

Segundo Cooper e Schindler (2003), uma amostragem não-probabilística que atende certos critérios é chamada de amostragem intencional. Há dois tipos principais – amostragem por julgamento e amostragem por quota. A amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios. A lógica que sustenta a amostragem por quota é que certas características relevantes descrevem as dimensões da população.

No caso específico desta pesquisa, a amostra é por julgamento e se refere aos pequenos hotéis. Objetivando definir e limitar o universo de abrangência da pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios:

- Pequenos hotéis de Fortaleza, associados à AMHT/CE e que são agraciadas com o Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE;
- Pequenos hotéis de Fortaleza, associados à AMHT/CE que participarão³ do Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE;
- Pequenos hotéis de Fortaleza, associados à AMHT/CE e que já foram agraciadas com o Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE, porém hoje não participam mais do referido programa.

A escolha destes critérios teve como parâmetro o Programa Selo de Qualidade em Serviços (Apêndice A), desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará - SEBRAE/CE.

³ Para participar do Programa Selo de Qualidade em Serviços, as empresas emitem, para o SEBRAE/CE, uma correspondência formal informando do interesse em participar do programa.

3.3 Procedimento para Seleção das Empresas

O tipo de entrevista considerado neste projeto é a semi-estruturada, a qual se caracteriza por basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta. Esse tipo de entrevista também pode apresentar indagações com respostas previamente codificadas (BÊRNI, 2002). Para a aplicação das entrevistas semi-estruturadas, dentro do universo acima mencionado, os pequenos hotéis associados a AMHT/CE e situados em Fortaleza, utilizou-se o critério de participação destas empresas no programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE (Apêndice A). Neste caso, o número de hotéis pesquisados foram sete. Das sete empresas contactadas, três são agraciadas com o Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE, duas já foram agraciadas no passado, e solicitaram o afastamento do hotel, no processo de aferição do programa, e as outras solicitaram a participação de seus hotéis no referido projeto, para o 1º semestre de 2005.

3.4 Variáveis de Estudo

Para Cooper e Schindler (2003:53), constructo é “uma imagem ou idéia inventada especificamente por uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria”. Segundo os referidos autores, constrói-se constructo ao se combinar os conceitos mais simples, especialmente quando a idéia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita à observação. Podem variar de níveis mais concretos a mais abstratos, ou seja, quanto mais difíceis de observar mais complexa será a sua mensuração.

Cooper e Schindler (2003:56) afirmam que:

Os cientistas operam tanto no nível teórico como empírico. No nível teórico, há uma preocupação, em identificar os constructos e suas relações com as proposições e teorias. Nesse nível, os constructos não podem ser observados. No nível empírico, no qual as proposições são convertidas em hipóteses e acontecem os testes, os cientistas tendem a lidar com variáveis. Na prática, o termo variável é usado como um sinônimo para constructo ou propriedade em estudo. Nesse contexto, uma variável é um símbolo para o qual atribuímos numerais ou valores.

Considerando que ao se empreender uma pesquisa busca-se comprovar ou rejeitar pressupostos à solução de um determinado problema, é preciso considerar os fatores que, pelo menos em uma primeira visão do pesquisador, influenciam ou determinam o objeto estudado. Com isso, concorda Gil (1999) ao lembrar que a preocupação que o pesquisador deve ter em relação às formas de controle e de observação dos efeitos das variáveis sobre o objeto.

Na presente pesquisa, consideraram-se as variáveis que tiveram como objetivo suportar o objeto de análise, ou seja, o pressuposto da utilização das estratégias de marketing como ferramenta para a melhoria da gestão dos pequenos hotéis. No quadro 8 estão identificadas algumas variáveis abordadas no presente estudo:

QUESITOS	ITENS NO QUESTIONÁRIO	PRINCIPAIS TEÓRICOS
barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado	4.1	Porter (1999); Petrocchi (2002).
ações utilizadas para se manter no mercado;	4.3	Porter (1992); Kotler (2000).
desempenho do hotel em relação aos concorrentes	4.5	Kotler e Armstrong (2003); Gronroos (1993).
avaliação do segmento dos pequenos hotéis;	4.10	Castelli (2000); Petrocchi (2002).
estratégias de marketing utilizadas pelo hotel;	5.2	Castelli (1991); Lovelock e Wright (2001)
principais dificuldades encontradas na comercialização do hotel;	5.3	Castelli (1991)
meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel;	5.4	Kotler e Armstrong (2003); Petrocchi (2002);
estratégias utilizadas pelo hotel para criar, manter e aprimorar relacionamentos com clientes;	5.5	Kotler e Armstrong (2003);
captação das informações sobre os clientes;	5.7	Lovelock e Wright (2001); Ferrel, Lucas e Lock (2000)
procedimento para receber as reclamações e sugestões dos clientes;	5.8	Kotler (2000); Ferrel, Lucas e Lock (2000).
instrumentos diferenciais para fidelizar os clientes;	5.11	Kotler e Armstrong (2003);
monitoramento para acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados pelo hotel;	5.13	Gronroos (1993); Cavassa (2001)
pontos fortes e fracos do hotel;	5.15	Porter (1992); Petrocchi (2002)
perspectivas e avaliação do negócio atualmente.	5.16/5.17	Porter (1992); Petrocchi (2002)

Quadro 8: Quesitos abordados com respectivos teóricos.

Fonte: A autora

3.5 Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Fonseca (2002) diz que o pesquisador procura obter informações da realidade, recorrendo a instrumentos de pesquisa e acrescenta que os instrumentos

de pesquisa devem ser selecionados, levando-se em consideração o que se pretende coletar e verificar. Entende-se, portanto, que uma boa escolha de instrumentos e técnicas de coleta de dados será reconhecida como tal, não pelo tipo de instrumento ou técnica selecionada, e sim, por sua adaptação ao objeto da pesquisa.

Por buscar adequados instrumentos e técnicas, parte dos dados necessários ao desenvolvimento deste estudo foi coletada por pesquisa bibliográfica e outra parte por pesquisa de campo. A realização de parte da revisão bibliográfica permitiu obter subsídios para o conhecimento do setor dos pequenos hotéis.

Para a pesquisa de campo, trabalhou-se com entrevista semi-estruturada, conforme descrito no item 3.3. É importante ressaltar que as perguntas do roteiro de entrevista dos empresários foram montadas a partir da revisão bibliográfica e dos objetivos de pesquisa.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete proprietários de pequenos hotéis associados à AMHT/CE. Antes, porém, as empresas foram contatadas via telefone, para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar a cooperação em agendar dia e horário para a realização da entrevista. Durante as entrevistas, foram utilizados gravadores, com o consentimento dos respondentes. De acordo com Yin (2001), as fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método.

Conforme Selltiz et al. (1960), para tratar de temas complexos, o uso de técnica de entrevista permite ao entrevistador repetir e reformular as questões para garantir melhor entendimento e também para esclarecer mais precisamente o significado de uma resposta. Na presente pesquisa utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, que forneceram o potencial de recursos para análise, dando suporte ao conhecimento empírico da realidade dos pequenos hotéis, no que se refere a utilização de estratégias de marketing, como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica.

O questionário utilizado durante a entrevista consta de cinco divisões: informações gerais sobre a empresa; informações gerais sobre o(s) seu(s) dirigente(s), através da sua identificação; informações sobre os clientes da empresa; gestão estratégica e estratégias de marketing.

3.6 Técnicas de Análise de Dados

Guerra (1999) pondera que o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, a fim de que estes respondam às questões formuladas no estudo. Para decidir que métodos e técnicas de análise utilizar, o pesquisador necessita avaliar a natureza dos dados obtidos e o tipo de informações e relações desejadas.

Neste sentido, o primeiro passo é organizar os dados coletados para análise. Conforme Fonseca (2002), após a coleta de dados, o pesquisador encontra-se diante de um conjunto de respostas, que necessitam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser interpretadas. Para Minayo (1992), a análise dos dados é a fase que conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição. Como diz Moreira (2005), neste ponto, os dados são agrupados, transformados e rerepresentados, seja através de técnicas matemáticas e estatísticas, seja através de análise qualitativa, seja através de ambas.

Há várias técnicas de análise de dados à disposição do pesquisador. Cabe a este eleger as mais adequadas ao objeto de pesquisa e às suas reais possibilidades de utilização.

Na presente pesquisa exploratória, a análise dos dados é feita com base em tabelas de interpretação, construídas a partir de dados coletados, com o fim de se estabelecerem relações entre as variáveis estudadas, bem como entre estas e o problema de pesquisa.

4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NOS PEQUENOS HOTÉIS DE FORTALEZA

Os dados coletados no estudo foram analisados em cinco partes. A primeira apresenta a identificação da empresa, definida em função de indicadores como razão social, ano de fundação, número de funcionários, número de unidades habitacionais. A segunda traz o perfil do empresário, apresentado por meio de indicadores, tais como: sexo, nível educacional e experiência anterior. Depois são abordadas as variáveis relacionadas aos clientes da empresa, analisadas por meio de indicadores como origem e atividade que buscam (lazer, negócios, eventos, etc). Logo em seguida, são levantadas as questões inerentes à gestão estratégica, como concorrência, estilo de administrar e mercado. Finalmente, são discutidas as estratégias de marketing utilizadas pelos hotéis pesquisados e como elas se desenvolvem dentro da empresa.

Em face do compromisso assumido entre o pesquisador, o orientador e as empresas respondentes de questionário que lhes foi aplicado durante entrevista semi-estruturada, os dados obtidos na pesquisa são confidenciais. Sendo assim, as sete empresas entrevistadas serão designadas somente por letras consecutivas “A” a “G”.

As empresas “A”, “B”, “C” e “D” representam famílias distintas que possuíam uma casa ou prédio residencial, e, com o intuito de intensificar os negócios da família, optaram por construir nestes espaços hotéis de pequeno porte. Os anos de fundação foram 1981, 1988, 1982 e 1997, respectivamente.

As idéias e justificativas para construção dos hotéis foram as mais variadas, como: Empresa “A” - um dos filhos morava em São Paulo, fazia faculdade na USP e sempre trazia amigos para Fortaleza os quais ficavam hospedados em sua residência. O ciclo de amigos foi aumentando, como também o interesse e encanto daqueles que visitavam Fortaleza pela primeira vez foi crescendo e a propaganda “boca-a-boca” também. Os próprios amigos e parentes começaram a questionar porque não aproveitar o espaço existente para a construção de um hotel, e assim foi feito.

No caso da Empresa “B” – O prédio era residencial e pertencia à família. Na época, um dos herdeiros conhecia uma pessoa que possuía um hotel, a qual começou a mostrar a viabilidade econômica do negócio, informando que era rentável em virtude da insuficiente oferta hoteleira na época.

Já na Empresa “C” – A construção do prédio, inicialmente, tinha o propósito de ser residencial e familiar, porém acharam que não seria rentável. Portanto, resolveram investir em hotelaria, devido à restrita oferta hoteleira na época.

Na Empresa “D” – O prédio já existia e pertencia à família. Portanto, resolveram construir um hotel para intensificar os negócios da família, pois naquele momento o turismo estava em alta, na cidade de Fortaleza, não podendo, assim, desperdiçar a oportunidade.

As empresas “E”, “F” e “G” tiveram suas atividades iniciadas em 1998, 2001 e 2002, respectivamente. Todas foram idealizadas e criadas por empresários em busca de investir o seu capital em algo rentável, naquele momento, o segmento mais promissor era o turismo, e conseqüentemente a atividade hotelaria.

É notório que todas as empresas pesquisadas, independentemente de possuírem ou não, prédios ou residências próprias, investiram seus capitais na atividade hoteleira por considerarem ser uma atividade promissora e rentável.

A disponibilidade de UH's (Unidades Habitacionais) e de leitos das empresas pesquisadas podem ser observadas na Tabela 4. Percebe-se que a variação, em número de UH's, está entre quatorze e trinta e seis unidades habitacionais, o que caracteriza, conforme classificação por porte estabelecida pelo SEBRAE, como empresas de pequeno porte, já detalhado anteriormente no item 2.5.3. Proporcionalmente, a empresa “E” é a que dispõe de um menor número de funcionários por unidade habitacional. Fato este que pode interferir na qualidade do serviço ofertado, pois um número reduzido de funcionários pode comprometer a motivação dos mesmos, quando lhe são impostos uma sobrecarga de trabalho.

Conforme foi visto no referencial teórico, a realidade observada contrasta com as observações de Kotler (2000), pois afirma que a maioria dos serviços é fornecida por pessoas, portanto, a seleção e a motivação podem fazer uma enorme diferença na satisfação do cliente. Observa-se que é necessário, uma especial atenção, para o marketing interno que é entendido como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes.

Tabela 1: N° de Unidades Habitacionais e n° de leitos das Empresas Pesquisadas

Empresa	N° de UH's	N° de Leitos	N° de Funcionários
A	24	73	10
B	29	80	12
C	36	82	12
D	31	65	14
E	26	43	6
F	34	76	14
G	14	50	4

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

A seguir são apresentadas as principais características dos proprietários das empresas pesquisadas:

Quanto ao sexo dos proprietários das empresas pesquisadas, apenas uma empresa é gerida pelo sexo feminino (Empresa "C"). É interessante observar que este empreendimento era administrado pelo pai, que por assumir outros negócios, passou a administração e gestão do empreendimento para a filha. Conclui-se, então, que na maioria das empresas pesquisadas a predominância na gestão dos negócios é do sexo masculino.

No que se refere à faixa etária, todos os respondentes estão no intervalo entre 31 e 50 anos, o que demonstra um certo grau de maturidade dos proprietários das empresas pesquisadas. É importante, contudo, destacar que três das empresas pesquisadas está há mais de 10 anos no mercado, o que pode significar que boa parte dos respondentes, na época que montou o empreendimento, tinha menos de 30 anos.

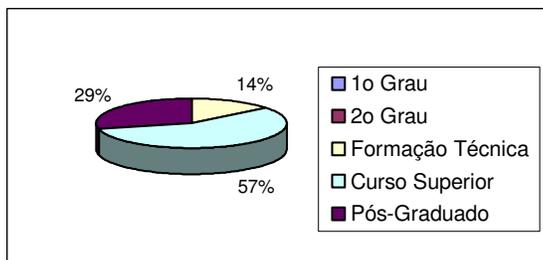


Gráfico 3: Nível de escolaridade dos proprietários das empresas pesquisadas
 Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

O gráfico 3 destaca que os proprietários das empresas pesquisadas apresentam um bom nível de escolaridade, no qual o percentual mais representativo apresenta nível superior completo, com 57% do total. Os empreendimentos cujos proprietários têm cursos de pós-graduação, a predominância nas áreas de estudo foram recursos humanos e marketing. É importante ressaltar o fato de que nenhum respondente apresentou nível de escolaridade inferior ao ensino médio completo.

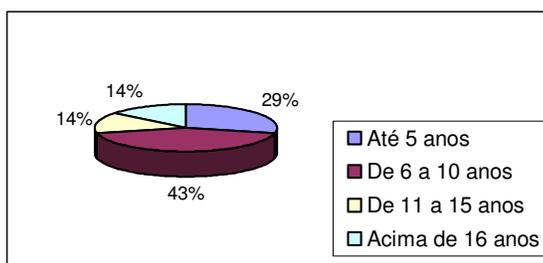


Gráfico 4: Tempo de experiência no ramo hoteleiro das empresas pesquisadas
 Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

No tocante ao fator experiência no ramo hoteleiro, observa-se no gráfico 4 que todas as empresas informaram que a experiência foi adquirida e aprimorada juntamente com o tempo de existência do hotel, ou seja, não houve nenhum tipo de preparação dos empresários para gerenciar os equipamentos turísticos. Com exceção da empresa "D", que teve a preocupação em contratar uma consultoria especializada na área para implantar o hotel e lhes dar um suporte desde a compra de mobiliário até a contratação de pessoal. Com isso conclui-se que a maioria das empresas pesquisadas começa a ser gerenciada com base no que cada empresário acreditava que fosse o melhor e o certo para a empresa, sem nenhuma orientação ou instrução especializada.

Essa constatação contraria as observações de Ferrel, Harline, Lucas e Luck (2000), visto no referencial teórico (item 2.4), no qual os autores afirmam que as organizações para serem bem sucedidas necessitam de planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos e satisfaça os consumidores. Percebe-se, através das entrevistas, que apesar da falta de preparação e planejamento dos empresários, os mesmos conseguem manter-se no mercado, de acordo com o aprendizado do “dia-a-dia”, de forma empírica. É notório a vontade de ousar e buscar ferramentas que proporcionem o seu crescimento e ascensão no mercado no qual estão inseridos, porém, percebe-se uma certa acomodação por parte dos mesmos.

Quanto ao aspecto da propriedade dos negócios das empresas pesquisadas, se individual ou sociedade, esta informação foi baseada na razão social do empreendimento. O gráfico 5 mostra que, nas empresas pesquisadas, predomina a sociedade com a participação de dois sócios, respondendo por 42% do total.

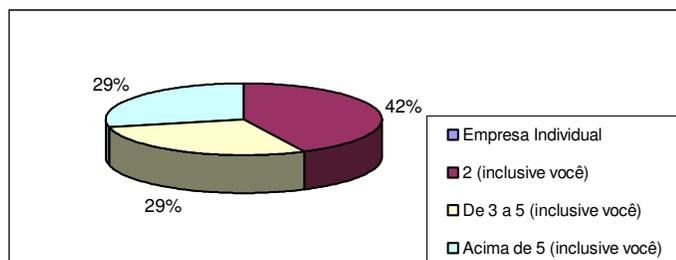


Gráfico 5: Número de sócios das empresas pesquisadas
Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Em termos do tipo de clientes/turistas que as empresas direcionam suas atividades, percebe-se que seis das empresas pesquisadas recebem turistas de negócios, com exceção da empresa “E”, cujos clientes são turistas que vêm a lazer. Os principais clientes das empresas “A”, “D”, “F” e “G” buscam atividades de lazer e negócios. As empresas “B” e “C” relatam que seus principais clientes buscam atividades exclusivamente de negócios.

Esta realidade observada não significa dizer que as empresas fizeram um trabalho para conquistar estes perfis de clientes, ou seja, constata-se que o direcionamento do tipo de público de cada empresa pesquisada está vinculado à

localização do empreendimento ou ao tipo de serviço/instalações que oferecem. Conforme foi visto no referencial teórico (item 2.4), as empresas precisam dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para atender com lucro os segmentos escolhidos, com vistas a serem bem-sucedidas no atual mercado competitivo. Portanto, as empresas pesquisadas precisam focar seus esforços nestes segmentos de mercado já atendidos atualmente, através de uma análise criteriosa dos seus consumidores para obter uma melhor posição, conquistando-os de seus concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior.

Referente à origem destes clientes, a maior incidência apontou para turistas advindos da Região Nordeste, seguindo-se dos da Região Sudeste e da Região Norte. Apenas uma empresa registrou receber um fluxo grande de turistas da região Centro-Oeste. É importante ressaltar que as empresas “C” e “F” alegaram receber bastantes turistas do interior do estado do Ceará.

O resultado da pesquisa de campo está demonstrado nos quadros 9 a 28. O questionário (Apêndice B), instrumento utilizado durante as entrevistas, em busca de conhecimento das estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza como ferramenta para a melhoria da sua gestão, está pautado nas variáveis apresentadas no referencial teórico: estratégia empresarial, as empresas do setor de serviços, marketing de serviços, estratégias de marketing de serviços, a atividade hoteleira e especificidades dos pequenos hotéis.

4.1 Gestão Estratégica dos Pequenos Hotéis

No decorrer das entrevistas semi-estruturadas, perguntou-se aos empresários se os mesmos consideram-se gestores “presentes” no hotel, ou seja, se diariamente visitavam os setores e conversavam com funcionários e clientes para avaliar a qualidade dos serviços e instalações. O resultado permitiu verificar que nas empresas “B”, “D”, “E”, “F” e “G” os empresários consideram-se gestores totalmente presentes ao seu empreendimento, tanto é que durante uma das entrevistas, um dos empresários respondeu com a seguinte colocação: “Hoteleiro não é dono do hotel, o hotel é que é dono dele. Não tenho lazer, o meu entretenimento é estar dentro do meu hotel e vê-lo crescer a cada dia”. Outro já relatou: “Estou 100% presente. No

pequeno hotel a presença do empresário é importantíssima. Esse é um dos nossos diferenciais. O nosso hóspede está sempre em contato conosco, se assim o desejar”.

Na empresa “C”, verificou-se a consciência dos empresários em assumir que deveriam estar mais presentes no hotel, conforme relatado a seguir: “Assumimos que o nosso hotel fica muito na responsabilidade dos nossos funcionários. A sorte é que temos uma equipe comprometida. Uma vez ou outra, fazemos uma visita surpresa, nos horários mais inesperados, mas isso não é uma constante”. Na empresa “A”, o empresário justifica-se fazendo a seguinte colocação: “Não me considero presente no hotel, fisicamente, mas sim em nível ideológico, na forma de pensar. Não acho que seja, extremamente, estratégico a presença física”.

A realidade constatada na pesquisa, confirma as observações destacadas no referencial teórico (item 2.5), em que o hotel deve apresentar uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades e a logística das operações, para que os clientes se sintam satisfeitos em relação às suas necessidades. Para que isto se desenvolva com sucesso, o papel da liderança pessoal é importante e, por vezes, decisivo na realização dos trabalhos.

Conforme descrito no referencial teórico (item 2.1), o gestor da hotelaria tem que olhar para dentro e para fora da organização, como forma de se adaptar a um permanente processo de mudanças. O caminho para a organização adequar-se às exigências do meio ambiente é a estratégia empresarial, conforme destacado por Gomes e Amat (1996) e enfatizado por Andrews (2001), no item 2.1, quando descreve que a estratégia empresarial destaca questões fundamentais sobre as intenções, comportamentos e atividades no contexto da organização.

No aspecto relativo à existência de barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado, isto pode ser observado no quadro 9. Das empresas pesquisadas, três relataram existir barreiras, quatro informaram que não existem barreiras, e sim, dificuldades a serem enfrentadas no decorrer da gestão do empreendimento. Para facilitar a análise, as empresas sombreadas foram aquelas que consideraram existir barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras no

mercado. Afirmaram que a principal barreira refere-se à falta de apoio da gestão pública e municipal ao turismo (infra-estrutura, iluminação, segurança, limpeza, dentre outros). Um dos entrevistados fez a seguinte colocação: “A geografia do local é maravilhosa, mas, sem a atuação eficaz da administração pública, o nosso destino pode se auto-destruir. Atualmente, essa é uma forte barreira que faz com que investidores repensem a sua posição em instalar um empreendimento hoteleiro em nossa cidade”.

Barreiras/dificuldades à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Ausência da atuação da gestão pública e municipal	X				X		
Excesso da carga tributária		X		X			
Excesso da oferta hoteleira		X				X	X
Grande hotelaria com tarifas similares a do pequeno hotel						X	X
Manter a empresa no mercado				X			
Não há dificuldades/barreiras			X				

Quadro 9: Barreiras/dificuldades à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Uma dos respondentes ressaltou que não existe nenhuma barreira à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado, pois qualquer pessoa que tiver uma propriedade, seja ela uma casa, pode transformá-la rapidamente em uma pousada. Considera o mercado muito aberto para a entrada de novas empresas no ramo.

Conforme foi visto no referencial teórico (item 2.1.1), a realidade observada aponta como maior barreira/dificuldade destacada pelos respondentes o excesso da oferta hoteleira. Atualmente, é crescente e notória a quantidade de empreendimentos hoteleiros que estão surgindo. Isto confirma as colocações de Porter (1999) no que se refere a uma das cinco forças que governam a competição no setor, ou seja, a “ameaça de novos entrantes”, pois estes trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. Portanto, necessário se faz que os empreendimentos existentes procurem se diferenciar de seus concorrentes através de ações que tornem o seu produto peculiar e pioneiro nos serviços que oferecem aos clientes.

O quadro 10 é o mapeamento das respostas sobre a forma como as empresas procuram se diferenciar de seus concorrentes. Foi unânime a resposta de

que todos buscam se diferenciar de seus concorrentes, principalmente, através da qualidade e inovação nos serviços.

De que forma você busca se diferenciar de seus concorrentes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Qualidade nos serviços (atendimento, instalações, café-da-manhã)	X	X	X		X	X	
Inovando e oferecendo serviços diferenciados				X	X	X	
Através da captação de clientes (via internet)							X
Parceria com os pequenos hotéis							X

Quadro 10: Formas de diferenciação com os concorrentes

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

A empresa “G” se diferenciou das demais por responder que a sua principal “arma” é a captação de clientes via *Internet*, pois possui parceria com operadoras em várias cidades do mundo, apesar de ser um pequeno hotel. Ressalta que o atendimento inicial também é muito importante, e que possui parceria com os pequenos hotéis, localizados no seu entorno, com o intuito de distribuir, entre eles, os grandes grupos de turistas em virtude da sua pequena oferta de UH’s e leitos. “Este é o seu grande diferencial”, relata o entrevistado. Portanto, seus concorrentes passam a ser vistos não mais como adversários, e sim, como parceiros. Consequentemente, os empreendimentos hoteleiros, com os quais ele desenvolve esta parceria, trabalham de forma similar, o que acarreta benefício coletivo destes empreendimentos, ou seja, proporciona negociações e parceria fortalecida.

Comprovando o que foi dito no referencial teórico (item 2.1.1), de que as empresas precisam obter, diante de seus concorrentes, uma vantagem competitiva, isto é, algo que as torne distinta dos demais concorrentes e que represente um diferencial positivo em relação a estas, as empresas pesquisadas todas foram unânimes em responder que buscam se diferenciar de seus concorrentes. Essa diferenciação junto aos concorrentes é realizada de forma empírica (através de informações, tipo: quanto o concorrente está cobrando a sua diária, o que ele está disponibilizando no seu café-da-manhã, que tipo de serviço está oferecendo aos seus clientes, etc), porém sem um planejamento e análise de mercado definido.

O referencial teórico (item 2.1.1) apresenta três maneiras de conquistar uma vantagem competitiva: através da liderança em custos, através da diferenciação ou através do enfoque num segmento ou grupo de clientes. As empresas pesquisadas não se enquadram em nenhuma das três maneiras de conquistar uma

vantagem competitiva, descritas por Porter (1992), pois referente à liderança de custos, as empresas pesquisadas praticam preços equivalentes em suas diárias, independente do período do ano (em períodos de baixa estação, adaptam o preço de acordo com a necessidade de negociação). Quando à diferenciação, as empresas pesquisadas são muito similares nos serviços e nas preocupações com o cliente, o que não as fazem serem únicas em seu ramo de atividade. No que se refere ao enfoque em um segmento ou grupo de clientes específicos, algumas empresas, preferencialmente, estão focadas em clientes de negócios ou de lazer, em sua maioria. Porém, não existem atividades ou serviços específicos que as empresas disponham para atender estes segmentos. A especificidade dos segmentos atendidos, atualmente, pelas empresas pesquisadas, dá-se em razão das parcerias que se consolidam através de operadoras, agências, empresas, associações e afins.

A determinação do mercado-alvo é fundamental para a geração de valor, pois possibilita a concentração num foco de atuação. Os pequenos hotéis não têm condições de competir com os grandes hotéis, por isso a concentração em nichos mal-atendidos do mercado possibilita a especialização e a criação de valor superior para estes clientes. Para escolher o segmento/nicho mais adequado, o importante é determinar o que os clientes mais valorizam, quando estão dispostos a pagar e o que realmente a empresa pode oferecer a eles. Na escolha dos segmentos/nichos, deve-se observar o seu potencial de mercado, sua rentabilidade, capacidade de atendimento ao segmento/nicho com agregação de valor, o preço praticado e a existência de concorrentes que atendam ou possam vir a atendê-lo.

Pelo que pôde ser observado, as empresas pesquisadas necessitam buscar um posicionamento adequado da empresa, no mercado, em relação aos seus concorrentes, o que significa diferenciá-la das demais empresas, em algum ou alguns aspectos que sejam valorizados pelos clientes. Isso proporcionará não só a sua manutenção no mercado, como também a sua ascensão. É preciso buscar alternativas que viabilizem e que tornem o negócio lucrativo, pois, com base nas entrevistas, percebe-se que os respondentes não apresentam uma margem de lucro satisfatória, em virtude do investimento que é realizado para manter um empreendimento hoteleiro.

Acerca das ações utilizadas pelo hotel para se manter e se diferenciar no mercado, uma das respondentes disse não ter uma política expressiva de mercado. Consideram-se acomodados, pois a propaganda “boca-a-boca” é o forte do seu hotel, o que advém de seus clientes, como também a localização do hotel é um ponto muito forte. Fizeram um *site* e *folder* novo do hotel, porém não possuem um trabalho forte de divulgação do empreendimento. As demais empresas apresentaram respostas diversificadas, desde participação em feiras até a ênfase na questão do associativismo, conforme se observa no quadro 11:

Ações utilizadas pelo hotel para manter-se e diferenciar-se no mercado	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Busca do associativismo – troca de experiência e conhecimento							X
Investir no capital humano para cativar o cliente	X						
Preços promocionais nas diárias				X	X	X	
Manter contato com os clientes (e-mail, telefonemas)		X			X		
Preocupação constante com a qualidade dos serviços		X				X	
Promoção do hotel (Internet, mapas, feiras, folders, revistas especializadas)		X	X				
Captação de novos clientes (visita a empresas, telemarketing)		X					
Captação de novos clientes (visita a empresas, participação em workshops, contato com operadoras, telemarketing)				X			
Visita em outras cidades brasileiras						X	
Parceria com operadoras				X		X	

Quadro 11: Ações utilizadas pelo hotel para manter-se e diferenciar-se no mercado

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Como visto no referencial teórico (item 2.1.1), as empresas precisam investir em estratégias que se antecipem às mudanças nas condições competitivas, como investir em tecnologia, produtos efetivamente diferenciados, atentos às mudanças nas preferências dos clientes para não ficarem para trás em relação aos acontecimentos do mercado. Observa-se que a maior concentração de respostas está em estabelecer preços promocionais nas diárias. Não existe um posicionamento, por parte dos respondentes, em estabelecer ações que diferenciem o seu empreendimento dos de seus concorrentes. Observa-se uma certa acomodação dos respondentes, ou seja, optam por ações emergenciais, quando se vêem sem clientes, como baixar o preço das diárias. É importante destacar que alguns respondentes ficaram um “tanto” embaraçados ao serem questionados sobre isso. Dessa forma, percebe-se a falta de preparação e/ou interesse dos respondentes em desenvolver estratégias que transformem o seu equipamento turístico em referencial, dentro do segmento ao qual está inserido.

Paralelamente ao questionário aplicado durante a entrevista, perguntou-se se todas as empresas trabalhavam com o turismo internacional, e a resposta foi afirmativa de todas elas.

Sobre o questionamento de quem são os principais concorrentes, observa-se que as empresas “A”, “F” e “G” alegaram não ter concorrentes, pois consideram os hotéis em seu entorno ou do mesmo porte como parceiros. As empresas “B” e “D” apontaram como seus concorrentes os hotéis do mesmo porte, de uma forma generalizada. Duas das respondentes (“C” e “E”) utilizaram as seguintes expressões “o hotel vizinho” e “o hotel da frente”, respectivamente. Percebe-se nas empresas pesquisadas a ausência de uma análise de mercado, em relação a quem, efetivamente, são seus concorrentes, considerando localização, porte, instalações, público-alvo, tipo de serviços oferecidos aos clientes, dentre outros aspectos.

Sobre o questionamento de como o empresário observa o seu hotel em relação aos dos concorrentes, conforme descrito no quadro 12, seis das empresas pesquisadas avaliaram positivamente o seu empreendimento em relação aos de seus concorrentes, porém três destas empresas (“A”, “F” e “G”) ressaltaram que não os consideravam como concorrentes, e sim, como parceiros, pois não observavam competição entre os hotéis que estão no seu entorno. Das seis empresas mencionadas, cinco justificaram avaliar o empreendimento positivamente, por dar ênfase ao atendimento familiar e acolhedor que proporcionam aos seus clientes, e uma empresa justificou, por ter um produto atualizado e tecnologicamente equipado (sistemas atualizados). Ressalta-se que essa informação retrata a ótica deles, em considerar que o seu empreendimento é melhor do que o de seus concorrentes, e alegam ser pelo diferencial proporcionado no atendimento. Observa-se que a maioria dos respondentes se considera o *master* no atendimento diferenciado ao cliente, na maneira e percepção deles.

O desempenho do seu hotel em relação aos concorrentes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Muito bom, em virtude do diferencial no atendimento aos hóspedes	X	X			X	X	X
Muito bom, por ter um produto atualizado e tecnologicamente equipado				X			
Precisa melhorar			X				

Quadro 12: O desempenho do seu hotel em relação aos concorrentes

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Uma das respondentes ressaltou que o seu hotel precisa melhorar muito em relação aos de seus concorrentes, através, principalmente, do investimento nas instalações do hotel. Encontra dificuldades na construção de parcerias com os seus concorrentes, não há possibilidades de negociação com os hotéis que estão localizados no seu entorno. Conforme visto no referencial teórico (item 2.2), as empresas de serviços compreendem que a concorrência é intensa, e por conseqüente, necessitam investir nos serviços ofertados aos clientes, como uma fonte explorável de vantagem competitiva, diante da concorrência.

Os empresários foram indagados em como consideram que o seu empreendimento é visto pelo cliente (quadro 13), todas as empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que todos os clientes estão satisfeitos com o produto e serviço oferecido pelo hotel, pois todos vendem o hotel da forma que realmente ele se apresenta ao cliente, ou seja, sem propaganda enganosa. Logo, de acordo com as colocações dos respondentes, “quando os clientes chegam já sabem efetivamente o que vão encontrar à sua disposição”, e a forma encontrada, por todos, para superar as expectativas destes clientes é prestar um melhor atendimento. Uma das empresas pesquisadas relatou que seus clientes até percebem que o hotel tende a evoluir e sinalizam para isso. Duas empresas pesquisadas alegaram que os clientes têm o hotel como a sua segunda casa, devido ao atendimento familiar que lhes prestam.

Como o hotel é visto/avaliado pelo cliente	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Satisfatório	X	X	X	X	X	X	X
Insatisfatório							
Não respondeu							

Quadro 13: Como o hotel é visto/avaliado pelo cliente

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

É importante destacar que todas as colocações realizadas pelos respondentes, referente a como o empreendimento é visto pelo cliente, foram deduções dos próprios respondentes, ou por conversas aleatórias com clientes, ou através do opinário (quando estes são respondidos). Não existe um monitoramento, através de pesquisas, no intuito de avaliar, regularmente, a satisfação dos clientes em relação ao empreendimento.

Em se tratando de como as empresas identificam os seus clientes em potencial, todos os respondentes informaram que não existe um mecanismo ou roteiro definido para a identificação destes clientes. Um dos respondentes disse que não sabe, cinco dos respondentes disseram que pela quantidade de retorno dos clientes e das empresas, e um dos respondentes, quando indagado nesta questão, utilizou a expressão “no olhometro”. Percebe-se que não existe controle e nem cadastro bem definido de quem são seus clientes. Das sete empresas pesquisadas, seis relataram saber quem são seus clientes em potencial, porém na total informalidade.

Essa constatação da ausência do conhecimento acerca dos clientes em potencial contraria as observações contidas no item 2.2, referente à importância do enfoque, pela empresa, no conhecimento profundo de sua clientela como diferencial da concorrência, passando a entender as necessidades e expectativas de seus clientes.

Dentro desse pensamento acerca dos clientes, foi perguntado se as empresas têm noção da taxa de retorno de seus clientes e qual seria esse percentual. As empresas “C” e “D” informaram que não possuem essa informação. As demais empresas relatavam ter uma noção da taxa de retorno de seus clientes, porém são dados não contabilizados, ou seja, foi mensurado pelo que eles vivenciam no dia-a-dia dentro do hotel, conforme detalhado no quadro 14:

Taxa de retorno de seus clientes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
5%							X
40%	X					X	
60%		X					
80%					X		
Não sabe			X	X			

Quadro 14: Taxa de retorno de seus clientes

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

A empresa “G” justificou a taxa de retorno de seus clientes ser de apenas 5%, por ter um público muito amplo e mais direcionado para clientes de lazer. De acordo com as colocações do respondente, o cliente que vem a lazer para uma cidade, quando este cliente retorna para o mesmo destino, não quer mais

permanecer no mesmo hotel, procura outro espaço para vivenciar e até comparar a estadia, as instalações, o atendimento, etc.

Percebe-se que as empresas pesquisadas não possuem procedimentos formais que atestem as suas colocações e respostas. Em relação ao retorno dos clientes, as respostas não possuem embasamento concreto, tudo são suposições. É importante que os respondentes percebam que a informação é uma medida na qual se baseiam as ações futuras, e não apenas o registro daquilo que já aconteceu. Se não for entendida ou não influenciar corretamente, a informação não contribuirá para o processo de melhoria da empresa. Surge, naturalmente, a necessidade de monitoramento e implementação das operações da empresa, buscando identificar problemas e falhas com o objetivo de impulsionar ações de ajuste e adequação de todo o processo, desde a compra de equipamentos até os serviços de pós-venda.

A pesquisa inquiriu por que os clientes das empresas retornam ao empreendimento. Pelo mapeamento das respostas no quadro 15, fica-se sabendo que as sete empresas alegaram ser principalmente pelo atendimento dispensado aos clientes, e relataram outros fatores considerados importantes na avaliação deste retorno, como segue:

Motivo de retorno dos clientes ao empreendimento	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Qualidade no atendimento	X	X	X	X	X	X	X
Localização	X		X				
Tarifa competitiva				X			
Propaganda verdadeira na Internet (vender realmente o que tem)					X		

Quadro 15: Motivo de retorno dos clientes ao empreendimento

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Como já mencionado anteriormente, esta informação é baseada na opinião dos respondentes, seja conversando com clientes ou pelo que observaram no opinário⁴. Não existe processo formal de coleta desta informação.

Outro quesito da pesquisa relaciona-se com a avaliação sobre o segmento dos pequenos hotéis ao qual está inserido. As respostas, resumidas no

⁴ Formulário não formal, criado por cada empreendimento hoteleiro, que busca colher a opinião dos clientes em relação ao empreendimento e sobre os serviços que o mesmo oferece.

quadro 16, demonstram que a maioria das empresas pesquisadas identifica que os pequenos hotéis precisam se profissionalizar. Uma das respondentes relata que: “os pequenos hotéis, em sua maioria, são familiares o que não é empecilho para que busquem a profissionalização. Os pequenos hotéis, só devem ser pequenos no tamanho, porém grandes na forma de servir e atender aos clientes, com profissionalismo equivalente ao de um grande hotel”.

Avaliação sobre o segmento dos pequenos hotéis	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Promissor. Empresários conscientes, preocupados em oferecer um serviço de qualidade		X		X	X		
Necessidade de progresso (profissionalização, associativismo)	X		X			X	X

Quadro 16: Avaliação sobre o segmento dos pequenos hotéis

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Existe uma curiosidade no resultado da pesquisa sobre a avaliação referente ao segmento dos pequenos hotéis ao qual está inserido, no qual um dos respondentes descreve a sua busca incessante para a conscientização dos empresários do setor da necessidade do associativismo, pois relata que os pequenos hotéis que não estão associados terão problemas, pois os custos para capacitação, participação em feiras e *workshops* é muito alto quando se trabalha de forma isolada, devido às dificuldades impostas por um mercado tão competitivo. Afirma que os pequenos hotéis que se encontram associados tiveram um crescimento qualitativo muito grande, pois se trata de uma fatia do mercado promissora, quando trabalhada em conjunto e de forma organizada.

Durante a pesquisa, indagou-se por que o hotel fazia parte da AMHT/CE, foco deste estudo, e foi unânime, entre as empresas pesquisadas, o testemunho de que a causa para se integrar à entidade foi a necessidade do associativismo. Por sentirem que trabalhando em conjunto têm mais força, e que a troca de experiências e idéias, realização de ações conjuntas só fortalece o segmento dos pequenos hotéis no qual estão inseridos.

Os resultados conduzem à percepção que essas empresas não possuem um processo definido de gestão estratégica, pois esta exige um processo de integração da estrutura da empresa ao meio ambiente a partir de análise, estabelecimento de diretrizes, formulação, implementação e controle das ações

estratégicas, conforme observado no referencial teórico, nas colocações de Araujo (2001). Isso ratifica as observações de Fahey e Randall (1999), constantes no referencial teórico (item 2.1.2), de que a mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica.

Os pequenos hotéis, objeto de estudo desta pesquisa, em busca da melhoria de gestão, estão atentos às exigências do mercado, e conscientes de que precisam investir em inovações tecnológicas, diversificar os seus serviços e se profissionalizar para se manter e se diferenciar no mercado hoteleiro. Porém, percebe-se que não há um processo definido e claro de execução de ações para o alcance, conquista e manutenção no mercado. O que se observa é a realização de ações pontuais, sem o estabelecimento de metas organizacionais precisas para a otimização de resultados consolidados a longo prazo.

Em síntese, destaca-se o problema do controle de gestão que busque o comprometimento organizacional. Conhecendo-se os problemas enfrentados de gestão interna, bem como a pressão externa exercida por clientes cada vez mais exigentes, e por uma economia incerta e global, torna-se imprescindível desenvolver ferramentas de gestão adaptadas à realidade dos pequenos hotéis, que auxiliem na administração da empresa como um todo. Os pequenos hotéis necessitam de técnicas adequadas às suas disponibilidades de recursos financeiros e de pessoal.

4.2 Estratégias de Marketing Utilizadas pelos Pequenos Hotéis

Em se tratando de estratégias de marketing para os pequenos hotéis, a pesquisa inquiriu se há nas empresas uma área de marketing estruturada e especializada. Pelo mapeamento das respostas, observa-se que as sete empresas pesquisadas informaram não existir uma área de marketing em suas dependências, e que as ações de marketing acontecem de forma isolada e pontual.

Durante a realização da pesquisa, indagou-se quais as estratégias de marketing utilizadas pelo hotel, e as respostas estão evidenciadas no quadro 17. Observa-se, pelas respostas, que as sete empresas são unânimes em afirmar que procuram melhorar a qualidade do produto (hotel) e dos serviços oferecidos, como

também orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes, além de pesquisar o nível de satisfação dos seus clientes e dos seus funcionários em relação ao trabalho. Por outro lado, nenhuma das sete empresas pesquisadas tem a preocupação em implantar sistemas de monitoramento para avaliação do seu desempenho e de seus concorrentes, o que seria de grande relevância para o controle da performance de sua empresa no mercado.

Comprovando o que foi mencionado no referencial teórico (item 2.4), a pesquisa revelou que as empresas pesquisadas têm uma grande preocupação com o marketing interno e interativo, ou seja, percebem a grande importância da necessidade de um quadro funcional preparado e motivado, para atender as necessidades de seus clientes. Fato este que se confirma quando os respondentes afirmam orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes e pesquisar, regularmente, a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho. Porém, como informado anteriormente, quando se questiona por dados concretos destas informações, estes inexistem. São dados informais e coletados de forma aleatória.

Percebe-se que é essencial conhecer o que o mercado deseja, espera e necessita e como é a imagem que os clientes fazem de sua empresa; o que implica a realização de pesquisas de mercado e, além das pesquisas, também é necessário trabalhar para que as descobertas sejam utilizadas para satisfazer as necessidades apuradas, o que significa planejar e avaliar a real necessidade de mudanças e suas conseqüências, ou seja, se o cliente irá valorizar estas mudanças.

Observa-se, através do quadro 17, que as estratégias menos sinalizadas pelos respondentes foram aquelas que necessitam de relevantes investimentos financeiros, como: investir em promoções, aumentar a cobertura de conhecimento do hotel, incluir características inovadoras ao hotel, contratar pessoal, implantar sistemas de monitoramento. As estratégias mais sinalizadas pelos respondentes foram aquelas que, na visão dos mesmos, são realizadas pelo próprio empresário ou sobre o seu controle. Portanto, necessário se faz que os empresários tenham uma visão total da proposta da empresa, a qual engloba a qualidade, os benefícios, a comodidade, enfim todos os elementos que fazem parte da oferta do equipamento

hoteleiro ao cliente. Juntamente com todos estes itens, o cliente avalia o custo total de aquisição no qual seria englobado o preço, o uso, o valor de troca e o esforço adquirido para comprar o serviço (tempo, desgaste físico e psíquico). Com a inconstância do ambiente mercadológico, deve-se ficar atento às mudanças e procurar se utilizar de estratégias de marketing que garantam ou maximizem a permanência da empresa no mercado.

Estratégias de marketing utilizadas pelo hotel	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Melhorar a qualidade do produto (hotel) e dos serviços oferecidos	X	X	X	X	X	X	X
Focar no preço (lista de preços, descontos, subsídios, condições de crédito, ...);		X			X	X	X
Investir em promoções (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, ...) do hotel		X		X		X	X
Aumentar a cobertura de conhecimento do seu hotel e parcerias;	X	X				X	X
Buscar novos mercados consumidores;		X	X	X		X	X
Orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes;	X	X	X	X	X	X	X
Incluir características inovadoras ao produto (hotel);	X	X		X		X	
Contratar e treinar pessoas mais qualificadas para a execução dos serviços;	X	X		X	X	X	
Estabelecer padrões rigorosos para a qualidade dos seus serviços;	X	X		X	X	X	X
Pesquisar a satisfação dos seus clientes;	X	X	X	X	X	X	X
Pesquisar regularmente a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho;	X	X	X	X	X	X	X
Implantar sistemas de monitoramento para avaliação do seu desempenho e de seus concorrentes;							
Outros							

Quadro 17: Estratégias de marketing utilizadas pelo hotel

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Conforme demonstra o quadro 18, as principais dificuldades encontradas na comercialização do equipamento turístico (hotel), as respostas foram bastante diversificadas, o que demonstra que cada empresa possui dificuldades distintas.

Principais dificuldades encontradas na comercialização do seu equipamento turístico	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Concorrência desleal de hotéis de pequeno porte		X					
Ausência de infra-estrutura da cidade					X	X	
Inviabilidade financeira para participar de eventos (feiras, congressos) em outras cidades e países							X
Inviabilidade financeira para investir no hotel (padronização das UH's, estacionamento, dentre outros)			X				
Ausência de conhecimento do mercado virtual (Internet)	X						
Não identificou dificuldades				X			

Quadro 18: Principais dificuldades encontradas na comercialização do seu equipamento turístico

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora.

Duas das respondentes acrescentaram que a dificuldade na comercialização de seu equipamento turístico deve-se à falta do conjunto de infra-

estrutura da cidade, pois a ausência de limpeza, segurança, vias de acesso, iluminação, dentre outros aspectos, interferem diretamente na venda do equipamento turístico. Ou seja, na visão dos respondentes, comercializar um hotel é comercializar um destino. Outras duas já alegaram que a dificuldade se confirma na falta de recursos financeiros, seja para investir no próprio equipamento turístico ou na sua comercialização através da promoção.

Ainda com relação às estratégias de marketing, perguntou-se sobre quais são os meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel, e as respostas estão evidenciadas no quadro 19. Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas trabalha com promoção de vendas (cupons, descontos, brindes,...) e o marketing direto. Apenas duas empresas utilizam como ferramenta a propaganda, em revistas e mapas especializados, por ser muito oneroso. Quatro empresas trabalham com sistema de mala-direta e declaram que é um dos meios economicamente mais viáveis e de grande responsabilidade, pois afirmam ter uma certa preocupação com o conteúdo e tipo de documento enviado a cada cliente. Alegam que os documentos e correspondências têm de ser de acordo com o porte e o estilo do cliente.

Como visto no referencial teórico (item 2.4), a promoção é um dos fatores que compõem o *mix* de marketing e de grande relevância, pois é através deste que a empresa comunica e promove seu produto/serviço ao mercado-alvo. É preciso analisar o ambiente e verificar quais os meios de divulgação e promoção que melhor se adequam a realidade do empreendimento. Percebe-se que o meio de promoção mais utilizado pelos respondentes é o marketing direto. Práticas de marketing direto podem proporcionar boas oportunidades para os pequenos hotéis, pois apresentam algumas vantagens e benefícios, como: é uma comunicação pela qual o pequeno hotel tem maior controle sobre a mídia e a mensagem – evita que a mensagem da empresa concorra lado a lado com anúncios ou comerciais de ofertas concorrentes; por ser uma comunicação mais precisa, possibilita reduzir desperdícios com pessoas que não estão interessadas para usufruir dos serviços ofertados pela empresa; permite uma comunicação imediata, pessoal e personalizada; pode auxiliar o pequeno hotel na construção de um banco de dados preciso e atualizado de clientes interessados e é possível avaliar rápida e diretamente os resultados das ações.

Meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Propaganda		X					X
Promoção de vendas (cupons, descontos, prêmios,...)	X	X	X	X	X		
Relações Públicas		X	X				
Marketing Direto	Telemarketing		X	X			
	Mala-direta		X	X	X	X	
	Venda Pessoal			X	X	X	
	Catálogo						
	Tele vendas						
	Terminais multimídia (quiosques)						
Marketing On-line	Internet		X		X	X	X
	Serviços comerciais on-line						
Outros? Quais? Boca-a-boca	X		X				

Quadro 19: Meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Outro quesito da pesquisa relaciona-se com o relacionamento com os clientes. As respostas reunidas no quadro 20, demonstraram que todas as empresas pesquisadas foram unânimes em relatar que não existe nenhuma evidência de trabalho neste sentido, ou seja, de criar, manter e aprimorar o relacionamento com o cliente.

Estratégias utilizadas pelo hotel, para criar, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Procurar sempre fazer contato com os clientes		X			X		
Manter a qualidade nos serviços	X		X				
Tratar o cliente de forma personalizada				X		X	
Não possui							X

Quadro 20: Estratégias utilizadas pelo hotel, para criar, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Porém, os respondentes alegaram que sempre procuram fazer contato com os clientes, preocupam-se em manter a qualidade dos serviços e tratar o cliente de forma personalizada. Portanto, associam estas ações corriqueiras à manutenção e ao aprimoramento do relacionamento com seus clientes.

Observa-se, no entanto, que a realidade observada contrasta-se com as considerações do item 2.4, pois não valoriza o desenvolvimento de um processo contínuo de retenção de clientes e a construção de relacionamentos lucrativos e duradouros.

O quadro 21 refere-se às estratégias de marketing utilizadas pelo hotel para atrair clientes no período de baixa estação. Todas as empresas pesquisadas

trabalham com preços promocionais nas diárias. A empresa “F” alegou que independente da época do ano, procura trabalhar desta forma, ou seja, com preços e pacotes promocionais, convênios com empresas e parceria com operadoras. A maioria das respondentes não trabalha com operadoras, porque não consideram viável, em virtude dos baixos preços oferecidos aos pequenos hotéis.

Estratégias adotadas pelo hotel na baixa estação	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Preços promocionais nas diárias	X	X	X	X	X	X	X
Pacotes promocionais em feriados prolongados	X	X	X	X	X	X	
Convênio com empresas	X	X	X	X		X	X
Parceria com operadoras				X		X	
Parceria com agências					X		
Festas e/ou eventos temáticos			X		X		
Outros. Quais?							

Quadro 21: Estratégias adotadas pelo hotel na baixa estação

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Outro dado importante revelado pela pesquisa refere-se à posição das empresas pesquisadas quanto à existência de um banco de dados de quem são os seus clientes. Todos os respondentes alegaram possuir um banco de dados de seus clientes, porém os dados contidos resumem-se as informações contidas no Formulário Nacional de Registro de Hóspede – FNRH (Anexo A). Este é o formulário emitido pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR a todos os meios de hospedagem. O qual, mensalmente, deverá ser preenchido e fornecido o perfil dos hóspedes recebidos, distinguindo os estrangeiros dos brasileiros, ao Órgão Estadual de Turismo competente, da Unidade da Federação em que se localizarem (ABIH, 2003).

Dentro desse pensamento acerca do banco de dados, duas das respondentes (empresas “B” e “E”) informaram que além das informações contidas no FNRH, preocupam-se em solicitar a data de aniversário para emissão de cartas, convites, cartões, etc. Outras duas respondentes (empresas “C” e “G”) informaram que o sistema de banco de dados com informações mais completas já está em processo de implantação na empresa, constando de preferências e gostos dos clientes, como, por exemplo, o de costume de viajar (sozinho, acompanhado, com família), dentre outras ferramentas. Porém, informaram que não sabem como farão para colocar o sistema em funcionamento, pois acreditam que fazer uma pesquisa tão detalhada com o cliente poderá aborrecê-lo.

Percebe-se a consciência dos empresários da importância em conhecer o seu cliente, com o intuito de satisfazer as suas necessidades, porém, na realidade observada, aparece apenas ações isoladas, sem um empenho em buscar informações que subsidiem a implantação de estratégias que promovam o aprimoramento do relacionamento com os seus clientes.

Quanto à existência de um procedimento para receber as reclamações e sugestões dos clientes no hotel, seis das empresas pesquisadas informaram que recebem as reclamações e sugestões dos clientes através do opinário, que se trata de um formulário de avaliação das instalações e dos serviços que a empresa oferece, geralmente à disposição dos hóspedes nas UH's. Porém, ressaltaram que o cliente fica à vontade para responder ou não ao referido formulário e não há um estímulo por parte do hotel em incentivar o preenchimento do mesmo. A empresa "F" relata que não existe um procedimento para receber as reclamações ou sugestões dos hóspedes, informa que o processo é bastante informal. Geralmente, quando acontece, os clientes se reportam aos recepcionistas ou às camareiras.

Dentro deste contexto acerca de reclamações dos hóspedes, indagou-se se todas as reclamações dos hóspedes são resolvidas com prontidão. Todas as empresas pesquisadas foram unânimes em responder que sim, com a seguinte ressalta "na medida do possível", pois alegam que alguns hóspedes reclamam ou exigem algo que está além das limitações do hotel. Uma das empresas exemplificou que um hóspede reclamou do café-da-manhã, exigindo uma variedade de no mínimo cinco tipos de frutas, variedade esta que só se encontra em hotéis de grande porte. O respondente informou que pela tarifa cobrada é impossível trabalhar-se com uma variedade muito grande de produtos. O normal para hotéis de pequeno porte é duas ou três variedades de frutas.

O quadro 22 é um mapeamento das respostas ao seguinte questionamento: Os seus funcionários têm autonomia para solucionar qualquer reclamação dos clientes? Como se vê, quatro das sete empresas disseram que sim. Três dos respondentes disseram que não, justificando-se que as reclamações dos clientes devem ser resolvidas por intermédio da gerência ou do proprietário.

Autonomia dos funcionários para solucionar as reclamações dos clientes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Sim	X		X			X	X
Não		X		X	X		

Quadro 22: Autonomia dos funcionários para solucionar as reclamações dos clientes

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Em caso afirmativo, no questionamento anterior, indagou-se qual a orientação dada aos funcionários de como procederem diante de uma reclamação. As quatro empresas as quais afirmaram que os funcionários têm autonomia para solucionar qualquer reclamação dos clientes informaram que a orientação dada aos funcionários é de ouvir o cliente e procurar solucionar o problema. Em conformidade com a declaração da empresa “G”, “todos os funcionários são treinados e sabem o limite de sua intervenção junto ao cliente, porém, às vezes, não executam por receio de estarem agindo de forma errada”. Segundo o respondente, as orientações referente aos limites de responsabilidade dos funcionários junto aos clientes é realizado por sua pessoa.

O quadro 23 indica os instrumentos diferenciais adotados pelas empresas pesquisadas para fidelizar os seus clientes. Observa-se que poucas são as empresas que utilizam algum instrumento para este fim. Uma curiosidade no resultado desta pesquisa trata-se do insignificante trabalho dos empresários em promover ações que fidelizem os seus clientes. A maioria dos respondentes preocupa-se principalmente com o atendimento personalizado no *check-in* (entrada do hóspede). Ressalte-se que quando da indagação e descrição de itens, como, gostos e preferências dos clientes, junto aos respondentes, a maioria dizia: “Vou começar a trabalhar com esses instrumentos. Preciso de um banco de dados detalhado de quem são meus clientes e do que gostam”.

Conforme apresentado no referencial teórico, no item 2.4, é difícil conseguir a fidelidade dos clientes sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele. Portanto, observa-se que as empresas pesquisadas necessitam primeiramente traçar estratégias visando à satisfação dos seus clientes, para posterior processo de fidelização dos mesmos, que retrata o marketing de relacionamento – o tratamento personalizado para cada cliente. Para os pequenos hotéis adotarem a prática do relacionamento íntimo com o cliente, são necessários informação (banco de dados),

determinação de um alvo, posicionamento, capacitação das pessoas e definição de um *mix* de marketing. Várias ferramentas podem ser utilizadas para efetuar o contato com o cliente, como: mala direta, internet, telemarketing, etc. A forma de interação também depende da opção da empresa. O que não se pode negar é que o relacionamento individual com os clientes proporciona uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos concorrentes, assim como promove, através da fidelização dos clientes, aumento considerável na lucratividade.

Instrumentos diferenciais adotados para fidelizar os seus clientes	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Concessão de descontos/promoções em preço;				X	X		
Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas;							
Concessão de up-grade no nível de acomodação, após determinado número de estadas;							
Atendimento personalizado no check-in;			X		X	X	
Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação;				X			
Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas;		X			X		
Outros							

Quadro 23: Instrumentos diferenciais adotados para fidelizar os seus clientes

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Outro dado importante revelado pela pesquisa refere-se ao posicionamento dos respondentes em avaliar como o hotel atende e/ou supera às expectativas de seus clientes. Todas as empresas pesquisadas foram enfáticas ao relatar que apenas atendem. Isso é reflexo da realidade observada no item anterior, pois, para superar as expectativas dos clientes, necessário se faz estabelecer com ele uma relação muito próxima, através da fidelização do cliente, ou seja, estar disposto e capaz de mudar o comportamento, a fim de atender um cliente individual, baseando-se em informações que ele transmite ou que se conhece sobre ele; preparar-se para identificar, localizar e interagir com um cliente individual e então reconfigurar o serviço para satisfazer as necessidades daquele cliente; como também estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente. Toda interação e modificação melhora a habilidade da empresa com o propósito de ajustar o produto (hotel) para um cliente particular.

Todas as empresas pesquisadas confirmaram que existe um monitoramento por parte da gerência do empreendimento de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados, conforme apresentado no quadro

24. Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas afirma que esse monitoramento é feito através de visitas diárias às áreas do hotel. Há uma curiosidade no resultado da pesquisa sobre o monitoramento, no qual apenas a empresa “A” disse não sentir necessidade de fazer esse monitoramento, deixa essa atribuição para a sua gerência, e incentiva aos funcionários a ter um posicionamento crítico e a monitorar todo o serviço. A partir desse questionamento, indagou-se quando era realizado este monitoramento, e seis das respondentes afirmaram que é realizado diariamente. Somente a empresa “A” informou que o monitoramento realizado é semanal, e se justificou relatando que reconhece que deveriam estar mais presentes e que deixam a empresa muito sob a responsabilidade dos funcionários.

Conforme observado no referencial teórico (item 2.4) os agentes humanos desempenham um papel importante no processo de execução de um serviço e suas atitudes influenciam as experiências e percepções dos clientes. Portanto, é no desempenho dos funcionários que os clientes baseiam a avaliação da empresa, e nenhuma campanha publicitária incisiva ou perfeitas instalações podem compensar o relacionamento inadequado entre o cliente e o funcionário. Logo, é preciso conseguir o comprometimento dos funcionários, e, para isso, sugere-se a sua capacitação, valorizando o investimento realizado nas pessoas, utilizando a tecnologia para apoiar os esforços dos funcionários, dando especial atenção ao recrutamento e ao treinamento da equipe.

Como visto no item 2.1.2, o papel da liderança pessoal é importante e, às vezes, decisivo na realização da estratégia. Um dos fatores que influenciam no êxito da gestão de uma empresa é o estilo de liderança adotado, o que reflete muito na atuação e comportamento dos recursos humanos. Deixar a empresa sobre a responsabilidade dos funcionários, aparentemente, significa confiança na equipe de trabalho, porém o acompanhamento e inspeção do proprietário, dentro da empresa, são necessários para avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos seus serviços.

Monitoramento, por parte da gerência, de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Tomando o café-da-manhã todos os dias no hotel						X	
Visita a todas as áreas do hotel em horários incertos		X	X	X	X		X
A própria equipe de trabalho supervisiona uns aos outros	X						

Quadro 24: Monitoramento, por parte da gerência, de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Também indagou-se quais os pontos fortes e pontos fracos do equipamento turístico (hotel). As respostas estão evidenciadas nos quadros 25 e 26. Observa-se que a maioria dos respondentes apontou como ponto forte a questão do atendimento, e como ponto fraco a necessidade de melhoria nas instalações dos hotéis, principalmente no que diz respeito as UH's, como: troca dos televisores, padronização do enxoval, construção de novos banheiros, dentre outros. Ressalte-se que a visão dos respondentes é muito diversificada. O que aparece como ponto forte para uns é citado como ponto fraco para outros. Exemplificando: enquanto o restaurante é um ponto forte para a empresa "D", para a empresa "F" é considerado um ponto fraco. Em relação as instalações do hotel, para as empresas "E" e "F" são pontos fortes, porém na análise das empresas "B", "C", "D" e "G" já aparece como um ponto fraco. A presença (empresa "C") e ausência (empresa "B") de *Cyber Café* foram apontadas como ponto forte e fraco, respectivamente. Referente ao capital humano, apenas a empresa "A" destacou o quadro funcional do hotel como ponto forte, enquanto a empresa "G" destacou a sua insatisfação com o seu quadro funcional, alegando a dificuldade de mão-de-obra especializada, considerando isso com um ponto fraco de sua empresa.

A empresa deve saber usar seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos seus clientes, procurando distinguí-las de maneira positiva da concorrência, como também trabalhar seus pontos fracos, no intuito de promover a melhoria contínua do seu empreendimento. Quando o dirigente afirma que sua localização é melhor ou que seu hotel possui instalações satisfatórias, ele está identificando um ponto forte que pode contribuir para o crescimento do empreendimento. Isso significa que, nas empresas pesquisadas, existe a preocupação em identificar ameaças e oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, que possam colaborar ou comprometer com o sucesso do empreendimento.

Pode-se dizer que as empresas pesquisadas pensam no futuro e possuem um plano para alcançar seus objetivos, embora esteja explícito apenas na memória dos dirigentes. Este plano é concebido com base em uma visão interna e externa à empresa, mas não segue nenhuma metodologia de planejamento estratégico; as alternativas surgem, espontaneamente, das reflexões de cada dirigente e das conversas entre eles.

Pontos Fortes do seu equipamento turístico	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Atendimento			X	X		X	X
Restaurante				X			
Localização	X		X	X			
Instalações do hotel					X	X	
Harmonia do empreendimento					X		
Perfil empreendedor do empresário		X					
Cyber café			X				
Primar pela ética profissional		X					
Habilidade com a informática para promoção do hotel							X
Quadro funcional do hotel	X						

Quadro 25: Pontos Fortes do seu equipamento turístico

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Pontos Fracos do seu equipamento turístico	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Marketing do hotel	X						
Restaurante						X	
Necessidade de melhoria das Instalações do hotel (principalmente UH's)		X	X	X			X
Ausência de elevador			X	X			
Inexistência de Cyber Café		X					
Inexistência de Salão de Eventos		X					
Falta de Segurança no hotel					X		
Dificuldade de mão-de-obra especializada							X

Quadro 26: Pontos Fracos do seu equipamento turístico

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

O quadro 27 apresenta as perspectivas apontadas pelos respondentes em relação ao seu equipamento turístico. O resultado permite verificar que a perspectiva de crescimento é a mais apontada pelas empresas pesquisadas, pois a maioria acredita que a economia do país está crescendo e que terá condições de crescer tanto na capacidade de reter e manter os clientes existentes, como captar novos clientes e promover a melhoria ou ampliação das instalações. Dentre as empresas que apontaram crescimento, a empresa "G" relatou não ter condições de crescer fisicamente, pois o imóvel é alugado.

Perspectivas de seu negócio	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Crescimento	X	X		X	X	X	X
Preocupados com o aumento excessivo da concorrência			X				
Diversificar o público do seu hotel (negócios e eventos)		X					

Quadro 27: Perspectivas de seu negócio

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Dentro desse pensamento, inquiriu-se como os respondentes avaliam o seu equipamento turístico atualmente (Quadro 28), e verificou-se que três das empresas pesquisadas estão satisfeitas, porém alegaram que o investimento é alto e o retorno é a longo prazo, mas para quem gosta do que faz é gratificante. Para concluir, a empresa “F” destacou “estou satisfeito, porém eu sou escravo do meu negócio. Para trabalhar com hotelaria tem que se identificar e gostar muito”. Por outro lado, três das empresas respondentes alegaram não estarem satisfeitas, pois sabem da necessidade de melhorar as instalações do seu equipamento turístico, visando à captação de um maior número, diversificado de clientes. A empresa “B” afirmou: “o meu equipamento turístico está no limite. Não tenho como captar novos clientes, porque sei das melhorias e investimentos que precisam ser feitos. Sou totalmente consciente de minhas deficiências”. Por conta da insatisfação acima mencionada, foi perguntado às empresas “B”, “C” e “D”, as quais se demonstraram insatisfeitas, se em virtude da necessidade de melhoria das instalações não há uma evasão no número de clientes que o equipamento recebe, e as mesmas disseram que não. Conforme relatado pelas mesmas, o hotel do jeito que está atende aos seus clientes incidentes, porém não arriscam a captação de novos clientes.

Avaliação do equipamento turístico atualmente	Empresas						
	A	B	C	D	E	F	G
Satisfeito, porém o retorno do investimento é a longo prazo					X	X	X
Insatisfeito, pois há a necessidade de melhorias no equipamento		X	X	X			
Satisfeito, porém sabem da necessidade de investir na promoção do equipamento	X						

Quadro 28: Avaliação do equipamento turístico atualmente

Fonte: Pesquisa de campo elaborada em nov/dez 2004 pela autora

Diante dos pontos observados pela pesquisa de campo, percebe-se que vários são os problemas enfrentados pelos hotéis pesquisados, e as estratégias de marketing podem auxiliar a solucioná-los. Porém, é fundamental que também haja uma mudança de cultura organizacional. A forma de gestão dos hotéis pesquisados impõe sérios empecilhos à implantação de estratégias de marketing e à própria continuidade de sua existência. Romero (1998) configura como principal *causa*

mortis das pequenas empresas a incompetência gerencial, ou seja, a falta de conhecimento de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio. Essa ausência de conhecimento de técnicas gerenciais de como administrar o negócio é responsável, quase que, na sua totalidade, pelos problemas das pequenas empresas, e nisto se inclui a realidade dos pequenos hotéis de Fortaleza.

Durante a pesquisa de campo, várias dificuldades foram observadas nos hotéis pesquisados, dentre as quais se destacam:

- ausência de conhecimento das práticas de marketing;
- ausência de *feedback* dos clientes;
- tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer;
- dificuldade em conhecer as estratégias dos concorrentes;
- dificuldade em escolher as estratégias adequadas;
- resistência em despender capital para propaganda, relações públicas e pesquisa;
- resistência em investir em estratégias com resultados somente perceptíveis a longo prazo.

É necessário que os pequenos hotéis conheçam e apliquem os conceitos de marketing para diferenciar-se nos serviços ofertados, marca e comunicação com os consumidores. E, para isso, conhecer a empresa e o mercado devem ser as primeiras ocupações de qualquer empresário. É preciso, cada vez mais, postura profissional e relacionamento consciente do mercado.

O cruzamento das características observadas nos hotéis pesquisados e os conceitos sobre marketing possibilitaram a criação do quadro 29, em que se apresentam as características limitantes à implantação de estratégias de marketing nos hotéis pesquisados. A seguir, outras características que se apresentam favoráveis à implantação de estratégias de marketing, sendo descritas no quadro 30.

Características limitantes observadas nos pequenos hotéis	Limitação
A estratégia é intuitiva e pouco formal.	As decisões não são baseadas em informações concretas, portanto apresentam grande probabilidade de erro.
Estrutura organizacional simples como menor número de níveis hierárquicos	Pode dificultar a realização de novas tarefas, às vezes, necessárias para a geração de valor. Os funcionários, por vezes, são multifuncionais o que pode comprometer a execução de ações de forma correta e em tempo hábil.

O empresário assume a responsabilidade e aparece como único decisor. Os objetivos da empresa são determinados pelos seus próprios objetivos (centralização).	A dependência no líder causa visão míope e ausência de compromisso dos demais funcionários. É necessário que todos partilhem do mesmo objetivo organizacional. Os clientes desejam soluções cada vez mais rápidas e, para atendê-los, é necessário delegação de autoridade e muita informação.
Falta de recursos financeiros (capital)	Por menos dispendioso que sejam as estratégias que possam ser utilizadas, elas demandam algum recurso (capital); portanto, a falta deste pode impedir a realização das mesmas.
Falta de conhecimento	A falta de conhecimento compromete o crescimento e sucesso de qualquer empreendimento. Se ele é deficiente internamente, é necessário buscá-lo. O importante é detectar e aceitar a sua necessidade e agir para solucioná-la.
Desconhecimento do conceito e das práticas do marketing – Os empresários possuem a percepção de que marketing é vender, é propaganda ou que é realizado por um indivíduo ou organização.	Falta de percepção sobre a importância do marketing como ferramenta para melhoria da gestão do empreendimento, o que acarreta na ausência de investimento no marketing. Os gerentes/proprietários podem se capacitar para implantar estratégias de marketing de acordo com as necessidades da empresa, ou procurar o auxílio de um consultor, a fim de orientar a implantação.

Quadro 29: As características limitantes a implantação de estratégias de marketing
Fonte: A autora.

Características favoráveis observadas nos pequenos hotéis	Conseqüências
O proprietário possui fácil acesso para conversar com clientes. Portanto, tem a oportunidade de descobrir as suas necessidades e gostos.	Grande oportunidade para conhecer melhor as necessidades dos clientes. No entanto, essas informações devem ser registradas e utilizadas para a melhoria da prestação de serviços.
O proprietário está próximo, o suficiente, para conversar os funcionários quando desejar mudar a sua maneira de atuação (direção)	Facilita a administração participativa, propicia flexibilidade e coesão na organização.
Menor quantidade de funções administrativas.	Evita duplicação de informações e excesso de burocracia, tornando a empresa mais ágil.
A comunicação pode ser rápida, eficiente e eficaz.	Gera flexibilidade, essencial para o atendimento das necessidades dos clientes.
O proprietário tem a possibilidade de conhecer melhor, com mais profundidade, os seus colaboradores.	Grande possibilidade de comprometer os seus colaboradores e desenvolver um relacionamento individualizado com cada um.

Quadro 30: As características favoráveis à implantação de estratégias de marketing
Fonte: A autora.

Como se observa no quadro 29 existem características limitantes no pequeno hotel. No entanto, com exceção da falta de recursos financeiros (necessários para a adequação da qualidade, implantação de estratégias de marketing, etc), as demais características dependem, em grande parte, ao proprietário do empreendimento que é um elemento fundamental no processo e, a

sua postura, persistência e visão determinarão o sucesso da implantação de estratégias de marketing.

Por outro lado, existem características facilitadoras (quadro 30) difíceis de serem incorporadas por grandes hotéis, e que devem ser amplamente exploradas pelos pequenos hotéis a fim de proporcionar-lhes vantagens competitivas. Contudo, é importante ressaltar que a postura do proprietário do empreendimento é fundamental para potencializar estas características.

Os pequenos hotéis precisam desenvolver estratégias de marketing bem definidas, visando ao bom desempenho e progresso do seu negócio face à concorrência cada vez mais acirrada. Não basta para o hotel satisfazer às necessidades presentes; é preciso também se preparar para satisfazer as futuras, e isso dentro da competitividade do mercado. Neste contexto, percebe-se que os proprietários dos hotéis pesquisados procuram e se preocupam em atender às necessidades atuais de seus clientes, porém de forma aleatória, sem planejamento.

5 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

Através do levantamento das especificidades dos pequenos hotéis, sua correlação com as estratégias de marketing e a visão de outros atores, pode-se tecer algumas considerações:

- para obter-se sucesso com a implantação de estratégias de marketing nos pequenos hotéis é necessário que eles reformulem primeiramente o seu modelo de gestão;
- proceder continuamente um levantamento de informações, imprescindível para proporcionar bases concretas na tomada de decisão e minimizar a administração empírica, tão utilizada nos pequenos hotéis pesquisados;
- definir um mercado-alvo para proporcionar ao pequeno hotel um foco de atuação e permitir um atendimento mais especializado;
- o papel do proprietário é fundamental para o sucesso das estratégias e da própria empresa;
- sem desenvolvimento interno (capacitar a empresa internamente) não poderá ocorrer evolução no âmbito externo;
- desenvolver um composto de marketing coerente, com todos os seus elementos direcionados a um mesmo alvo, facilitando o reconhecimento do valor pelos clientes;
- e, por fim, através do levantamento realizado, pode-se observar que uma filosofia voltada ao conhecimento, aprendizado contínuo, planejamento e controle se faz necessário.

Em conformidade com as observações apresentadas anteriormente, tem-se as seguintes propostas de melhoria a serem implantadas, conforme quadro 31:

Proposições	Justificativa
Análise do mercado (ambiente interno e externo)	Estudar, atentamente, aquilo que de alguma forma, influencia ou é influenciado, pela estratégia da empresa, a fim de determinar os pontos fortes e os pontos fracos e as ameaças e oportunidades para a empresa.
Programa de desenvolvimento contínuo de pessoas	É essencial para o aprendizado e outras atitudes, como analisar o valor do serviço e relacionar-se com os clientes, fatores importantes para a criação do conhecimento.
Plano de marketing	A elaboração de um plano de marketing possibilita uma discussão prévia do que pode acontecer no futuro e como a empresa pode se organizar para este fim, como também facilita a adaptação da empresa às variações do mercado.

Segmentação, posicionamento e escolha do mercado-alvo	A escolha do mercado-alvo reduz a concorrência, pois atende mercados mais específicos e permite também uma melhor adequação da qualidade, do ponto, dos produtos e serviços, bem como do preço e da comunicação.
Mix de marketing	A definição de um <i>mix</i> de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento da empresa, reduz a dependência do mercado, pois possibilita manter os clientes diminuindo a ação dos concorrentes.
Marketing de relacionamento	Possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo das crises de mercado e das ofertas dos concorrentes.
Monitoramento da gestão	O controle é fundamental para qualquer estratégia, pois torna possível o conhecimento da performance da empresa trazendo subsídios para a melhoria da qualidade, ações para prevenir crises e rebater as ofertas da concorrência, avaliar a empresa, a forma de comercialização, os serviços, dentre outras.

Quadro 31: Propostas de melhoria a serem implantadas

Fonte: A autora.

Como se pode perceber, estratégias de marketing são perfeitamente aplicáveis aos pequenos hotéis, desde que exista, por parte da direção, uma decisão consciente sobre a sua necessidade e sobre os benefícios por estas proporcionados. A necessidade advém de vários fatores, mas ressalta-se aqui a evolução constante a que são submetidas às empresas no que se refere a negociações com clientes. O ritmo acelerado das mudanças e a presença de novas tecnologias que aproximam as pessoas e criam relacionamentos, como a Internet, tendem a revolucionar os modelos de negócios no futuro.

O estudo indica que os hotéis pesquisados estão conscientes da necessidade de melhoria contínua do seu produto (hotel) e serviços ofertados com vistas a atender às exigências do consumidor, porém as ações são pontuais. Em resumo, não existe um planejamento eficaz para desenvolver e promover o crescimento do equipamento turístico. As estratégias de marketing, mais evidenciadas pelas empresas pesquisadas, tratam do trabalho mínimo necessário para que a empresa sobreviva. Não adianta apenas ter um bom produto e serviços e pesquisar a satisfação dos clientes e funcionários. É preciso adequar o seu produto às inovações tecnológicas, ter um gerenciamento eficaz e criar vantagens competitivas para se manter no mercado.

As empresas pesquisadas necessitam reagir e iniciar um processo de flexibilização, a fim de acompanhar essas mudanças, caso contrário, não se manterão ou pouco evoluirão em um mercado globalizado.

O objetivo geral deste estudo era propor estratégias de marketing a serem utilizadas pelos pequenos hotéis, para a melhoria da gestão estratégica destas organizações. A partir do exposto nesta seção e na seção anterior, os pequenos hotéis que se utilizarem das considerações descritas podem formar uma base sólida para a sua manutenção e o seu desenvolvimento. As estratégias propostas têm ação relevante sobre os problemas que os pequenos hotéis apresentam, que são: falta de informações, capacitação, monitoramento e planejamento. A existência destes problemas leva à seguinte conclusão: o que falta aos pequenos hotéis é a definição clara de estratégias, pois a grande maioria das atividades é executada sem o devido embasamento e é justamente estas questões que merecem maior atenção: a análise e definição do que fazer, o que leva a concepção de ações focadas na parte estratégica com o intuito de reparar essa deficiência.

Com base na análise das entrevistas semi-estruturadas e dos pressupostos realizados, de acordo com o referencial teórico, verificou-se que os hotéis pesquisados fazem uso de estratégias de marketing, porém de forma simples e não-estruturada. Executam ações pontuais, sem planejamento e muito menos controle de ações que viabilizem a utilização de estratégias de marketing. Portanto, a melhoria na gestão estratégica, através da utilização de estratégias de marketing nos pequenos hotéis, será consequência do modo de aplicação das sugestões propostas, da fidelidade aos preceitos propostos e, principalmente, da atitude do proprietário.

No que se refere aos objetivos específicos, tomando por base o primeiro objetivo que era de analisar as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis de Fortaleza, percebeu-se que essas são reflexos individuais dos proprietários, conforme se pode observar no item 4.2. Não existe uma metodologia para ordenar as idéias e ações da empresa, as alternativas vão surgindo naturalmente a partir de análise de fatos (dados e informações) e sendo aprovadas e

implantadas pelo gestor do empreendimento. Isso comprova a informalidade do processo de gestão.

Com relação ao segundo objetivo, que era de identificar as variáveis que podem afetar a utilização de estratégias de marketing pelos pequenos hotéis de Fortaleza, descritas nos itens 4.1 e 4.2, descobriram-se situações como: desconhecimento das práticas de marketing e do mercado de atuação, resistência a mudanças de atitude, tendência a considerar que sabem o que o cliente quer, a informalidade de processos e a dificuldade em assimilar os benefícios causados pela utilização de estratégias de marketing bem definidas e planejadas.

Referente ao terceiro objetivo, que era de verificar a importância dispensada pelos pequenos hotéis de Fortaleza à utilização de estratégias de marketing, o qual se observa no item 4.2, verificou-se que não há uma preocupação, por parte dos empresários, em traçar diretrizes visando à utilização de estratégias de marketing. As ações existem, porém acontecem de forma isolada e sem planejamento.

Finalizando com o quarto objetivo de investigar se a utilização de estratégias de marketing interfere na gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza, descritos no item 4.1, percebeu-se a falta de conhecimento dos mesmos em relação aos benefícios gerados pela utilização de estratégias de marketing. Por conseguinte, verifica-se que o uso de estratégias de marketing interfere na gestão estratégica dos pequenos hotéis. Há a necessidade do reconhecimento, por parte dos empresários, da importância de adquirir, continuamente, conhecimento e habilidades relacionados à gestão de hotéis, para que seja possível entender toda a complexidade que envolve a administração de um empreendimento, e todas as ferramentas necessárias para a sua manutenção e progresso neste mercado competitivo.

É notório que os hotéis pesquisados pensam no futuro e possuem uma(s) estratégia(s) para alcançar os objetivos almejados, embora esteja explícito apenas na memória dos seus dirigentes. Esta(s) estratégia(s) é (são) elaborada(s) com base em uma visão interna e externa à empresa e abrange todo o empreendimento, mas

não segue nenhuma seqüência de etapas, isto é, as idéias não são orientadas por nenhuma metodologia de planejamento, com as alternativas surgindo ao acaso.

Observa-se que este estudo teve uma abordagem qualitativa, trabalhou com estudo de caso e teve o objetivo de explorar dados da realidade das organizações. A partir disso, pretendeu-se contribuir com novas informações e proposições que possam ser referendadas através de novos estudos qualitativos e quantitativos, bem como colaborar para o crescimento da área de estratégias de marketing nos pequenos hotéis.

Finalizando o estudo aqui desenvolvido, é conveniente ressaltar a necessidade de novos trabalhos nessa área, bem como evidenciar algumas limitações encontradas em relação à pesquisa realizada.

No que se refere às limitações encontradas tem-se:

- A principal limitação foi o número de empresas pesquisadas, seguida pelo fato de a amostra ter sido escolhida por conveniência e não aleatória;
- A pesquisa de campo se limitou aos pequenos hotéis, associados à AMHT/CE, localizados em Fortaleza, não expandindo a pesquisa para todos os empreendimentos associados a esta entidade;
- Referente à amostra da pesquisa, fez-se uso de técnicas não probabilísticas, por conseqüente, ela não foi representativa;
- As entrevistas foram direcionadas somente aos proprietários dos empreendimentos, ficando os resultados da pesquisa condicionados às informações e opiniões dos mesmos.

As sugestões a seguir possibilitariam uma visão mais ampla e complementar ao foco do trabalho, que esteve voltado, mais especificamente, para o dirigente do hotel, contribuindo com um maior conhecimento sobre a realidade dos pequenos hotéis em Fortaleza:

- Ampliar a amostra para todos os pequenos hotéis associados à AMHT/CE, utilizando técnicas probabilísticas;

- Direcionar a análise de dados na visão não só dos proprietários dos pequenos hotéis, como também, na ótica de avaliação dos clientes, como eles percebem as ações e estratégias adotadas pelos pequenos hotéis;
- Replicar em outras regiões do país para que se obtenha um panorama mais representativo sobre a forma como os pequenos hotéis fazem uso de estratégias de marketing e se essa utilização interfere na sua gestão estratégica;
- Estudar e criar modelos para a implantação de estratégias de marketing nos pequenos hotéis de Fortaleza, a fim de proporcionar uma melhoria em sua gestão estratégica de forma planejada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de Estratégia Empresarial IN MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). **Turismo**: Como aprender, como ensinar. Volume 2. São Paulo: SENAC, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy**. Penguin Books, Boston, 1977.

ANSOFF, H. Igor; MC DONNELL. E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese de Doutorado FEA/USP 2001;

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **História e estatísticas**. Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em: 16 de Julho de 2003.

ASSOCIAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E TURISMO – AMHT. **História**. Disponível em: <www.amht-ce.com.br>. Acesso em 15 de Setembro de 2004.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K, Douglas. **Marketing de serviços**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BÊRNI, Duílio de Ávila. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEUREN, Maria Ilse (Org.) **Como elaborar trabalhos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado, UFSC, 2002.

BRESOLIN, Mauro Luiz. **Estratégia mercadológica visando melhor ocupação dos hotéis situados na Região Norte da Ilha de Santa Catarina no período de baixa temporada**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado, UFSC, 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para promoção de

Desenvolvimento Regional. **READ – Edição 18**, v. 6, n. 6. Dez 2000. Disponível em: <www.read.adm.ufrgs.br>. Acesso em: 17 de Fevereiro de 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre, Sulina, 1984.

_____, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

_____, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Org.). **Estratégia: Perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAY, George; RUBENSTEIN, D. **Dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter lealdade dos clientes. In: **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 07, n° 4, outubro/dezembro 2000.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. **Guia para oficinas de treinamento dos agentes multiplicadores do programa nacional de municipalização do turismo**. Brasília: EMBRATUR, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. **Economia**. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: 16 de Julho de 2003.

ETZEL, Michael J, WALTER, Bruce J. e STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo, MAKRON Books, 2001.

FAHEY, Laim; RANDALL, Robert M. **MBA Curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREL, O. C; HARLINE, Michael D.; LUCAS, George H. Jr; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.4, p.6-20, out/dez 1999.

FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores**: Alternativas para Gestão Financeira. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2005.

GIACOMINI, Gino Filho. Marketing: conteúdo, didática e perspectivas IN TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo**: Como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S. e AMAT, J. M. Controle estratégico em um contexto competitivo. **Revista brasileira de contabilidade**, n° 97, jan-fev/96, 13-20.

GRESSLER, Lori Alice. **Pesquisa educacional**. São Paulo: Layola, 1989.

GRÔNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUERRA, Antônio Fernando S. **Uma experiência com ambientes de aprendizagem cooperativa**: a educação em áreas costeiras através de páginas Web.1999. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A Dimensão Físicas das Pequenas e Médias Empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr/jun 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Dissertação de Mestrado – UFPB, 2004.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Editora Saraiva, 2001.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocga, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

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

MINTZBERG, Henry. Os 5Ps da Estratégia IN MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Etapas de uma dissertação de mestrado**. 2001. Texto disponível na Internet: <www.fecap.br/adm_online/art23/dani3.htm>. Acesso em 3 de fevereiro de 2005.

_____, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Antonio P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e gestão**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, Michel. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER. M. E. What Is Strategy? **Harvard business review**, Novembro/Dezembro, p. 61-78, 1996.

QUINN, James Brian. Estratégias para Mudança IN MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Érica, 1998.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DO CEARÁ – SETUR/CE. **Conjuntura do turismo via Fortaleza**. Disponível em: <www.setur-ce.gov.br>. Acesso em: 12 de Novembro de 2004.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1960.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Curso turismo com qualidade**. Brasília: SEBRAE/NA, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 de Janeiro de 2005.

SERSON, Fernando. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da Silva. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **RAC – Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 105-128, jan/mar 2004.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado, UFSC, 2002.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE⁵.

O Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE foi criado em 1996, quando da apresentação de uma Pesquisa sobre o Perfil do Turista de Fortaleza, desenvolvida pelo SEBRAE/CE, ao *trade* turístico do Estado do Ceará. No decorrer da apresentação da mesma, um dos pontos mais criticados pelos turistas pesquisados foi a questão da qualidade dos serviços ofertados, os mais mencionaram deficiência, por parte dos empreendimentos turísticos, em atender e satisfazer as necessidades dos clientes.

Portanto, o SEBRAE/CE e as entidades do *trade* turístico do Estado sentiram a necessidade de desenvolver um programa que diferenciasse às empresas que zelam pela qualidade dos seus serviços. A iniciativa e a promoção do programa Selo de Qualidade em Serviços foi do SEBRAE/CE.

O programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE é um estímulo às empresas que se preocupam em ofertar um produto/serviço de qualidade, através da capacitação de seus funcionários, manutenção do ambiente limpo e saudável e preços competitivos. Este Selo atesta o compromisso do empresário em manter e zelar pela qualidade dos seus serviços.

Os segmentos atendidos pelo Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE são hotéis, barracas de praia, restaurantes, bares e similares, com validade de seis meses, e empresas organizadoras de eventos, com validade de um ano. As ações que englobam o referido Programa são: sensibilização em seminários/palestras; as avaliações técnicas e a certificação.

Apesar do Programa Selo de Qualidade em Serviços ter sido criado e ser desenvolvido pelo SEBRAE/CE, a concessão do mesmo às empresas participantes

⁵ Todas estas informações foram coletadas do Relatório consolidado do Programa Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE, desenvolvido pela referida Instituição e atualizado a cada seis meses desde o seu lançamento, em novembro/96.

no processo é de responsabilidade do Comitê Gestor do Programa, o qual é composto por entidades representativas do *trade* turístico.

A metodologia do processo está descrita a seguir: A empresa solicita sua adesão ao Programa do Selo de Qualidade em Serviços SEBRAE/CE; participa do seminário de sensibilização; passa por uma avaliação técnica; envio do relatório Analítico ao empresário; implementação das ações sugeridas; checagem das ações executadas e emissão do 2º relatório; avaliação do comitê gestor; emissão do Selo; solenidade de entrega do Selo de Qualidade, e Visitas de Acompanhamento.

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



FORMULÁRIO

PERGUNTA: Como as estratégias de marketing utilizadas pelos pequenos hotéis podem contribuir para a melhoria de sua gestão estratégica?

Etapa 1: Identificação da empresa:

- 1.1. Razão Social: _____
- 1.2. Nome Fantasia: _____
- 1.3. Ano de Fundação da Empresa: _____
- 1.4. Número de Funcionários: _____
- 1.5. Número de unidades habitacionais (UH's): _____ Número de leitos: _____
- 1.6. Qual a faixa de faturamento mensal (R\$):
- Entre 15.000 e 30.000 Entre 31.000 e 50.000 Entre 51.000 e 70.000 Acima de 70.000

Etapa 2: Identificação do(s) Dirigente(s) da Empresa:

- 2.1. Nome(s): _____
- 2.2. Número de sócios: _____
- 2.3. Qual o seu nível de escolaridade?
- 1º Grau 2º Grau Formação Técnica Curso Superior Outro (especificar)
- 2.4. Possuía algum tipo de experiência anterior em hotelaria? Sim Não
- Se SIM. Em qual função?
- 2.5. Quanto tempo tem de experiência no ramo? ____ anos
- 2.6. Qual foi a motivação para abertura da empresa? _____
- _____

Etapa 3: Sobre os Clientes da Empresa

- 3.1. Os principais clientes da empresa buscam atividades de :
- Lazer Negócios Aventura Saúde Cultural Religioso Ecológico Eventos
- 3.2. De onde são os principais clientes da empresa:
- Interior do Estado Região Nordeste Região Norte Região Sudeste Região Sul
- Região Centro-Oeste Outras localidades. Quais? _____
- 3.3. Em que período do ano o hotel atinge a maior taxa de ocupação?
- Dezembro Janeiro Fevereiro Julho Outros meses: _____

Etapa 4: Gestão Estratégica

4.1. Existem barreiras à entrada de novas empresas hoteleiras no mercado?
 Sim Não. Justifique: _____

4.2. Você busca se diferenciar de seus concorrentes?
 Sim Não. De que forma? _____

4.3. Quais são as ações utilizadas pelo hotel para se manter e diferenciar-se no mercado?

4.4. Quem são os seus principais concorrentes?

4.5. Como você observa o desempenho do seu hotel em relação aos concorrentes?

4.6. Como você considera que o seu hotel é visto/avaliado pelos clientes:

4.7. Como você identifica os seus clientes em potencial? _____

4.8. Você tem noção da taxa de retorno de seus clientes? Não Sim. Caso Positivo. Quantos %? ____

4.9. Por que seus clientes retornam ao seu empreendimento? _____

4.10. Como você avalia o segmento da pequena hotelaria ao qual está inserido?

4.11. Por que o seu hotel faz parte da AMHT – Associação dos Meios de Hospedagem e Turismo?

Etapa 5: Estratégias de Marketing

5.1. Existe no hotel uma área de marketing estruturada e especializada?
 Não Sim

5.2. Quais as estratégias de marketing utilizadas pelo hotel?
 Melhorar a qualidade do produto (hotel) e dos serviços oferecidos;
 Focar no preço (lista de preços, descontos, subsídios, condições de crédito, ...);
 Investir em promoções (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas,) do hotel;
 Aumentar a cobertura de conhecimento do seu hotel e parcerias;
 Buscar novos mercados consumidores;
 Orientar e motivar seus funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes;
 Incluir características inovadoras ao produto (hotel);
 Contratar e treinar pessoas mais qualificadas para a execução dos serviços;
 Estabelecer padrões rigorosos para a qualidade dos seus serviços;
 Pesquisar a satisfação dos seus clientes;
 Pesquisar regularmente a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho;
 Implantar sistemas de monitoramento para avaliação do seu desempenho e de seus concorrentes;
 Outros. Quais?

5.3. Quais são as principais dificuldades encontradas na comercialização do seu equipamento turístico?

5.4. Quais os meios de divulgação e promoção utilizados pelo hotel?

Propaganda

Promoção de vendas (cupons, descontos, prêmios,...)

Relações Públicas

Marketing Direto Telemarketing

Mala-direta

Venda Pessoal

Catálogo

Televendas

Terminais multimídia (quiosques)

Marketing On-line Internet

Serviços comerciais on-line

Outros? Quais?

5.5. Quais são as estratégias utilizadas pelo hotel, para criar, manter e aprimorar os relacionamentos com os seus clientes?

5.6. Nos períodos de baixa estação, quais as estratégias adotadas pelo hotel para atrair clientes?

Preços promocionais nas diárias

Pacotes promocionais em feriados prolongados

Convênios com empresas

Parceria com operadoras

Festas e/ou eventos temáticos

Outros. Quais?

5.7. Você possui um banco de dados de quem são os seus clientes?

Sim Não

Caso positivo. Quais as principais informações constantes no banco de dados?

5.8. Existe um procedimento para receber as reclamações e sugestões dos clientes no hotel?

Sim Não

Caso positivo. Como funciona. _____

5.9. As reclamações dos clientes são resolvidas com prontidão?

Sim Não

5.10. Os seus funcionários têm autonomia para solucionar qualquer reclamação dos clientes?

Sim Não

Caso positivo. Qual a orientação dada aos funcionários de como proceder diante de uma reclamação?

5.11. Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para fidelizar os seus clientes:

Concessão de descontos/promoções em preço;

Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas;

Concessão de *up-grade* no nível de acomodação após determinado número de estadas;

Atendimento personalizado no check-in;

Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação;

Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas;

Outros. Especificar: _____

5.12. Você considera que seu hotel atende e/ou supera as expectativas de seus clientes? Por quê?

5.13. Existe um monitoramento por parte da gerência de acompanhar e inspecionar a qualidade dos serviços ofertados?

Sim Não

Caso positivo. Como é realizado este monitoramento? Em quanto tempo (diário, semanal, quinzenal, ...)?

5.14. Quais os pontos fortes e fracos de seu equipamento turístico?

5.15. Quais são as perspectivas de seu negócio?

5.16. Como você avalia o seu equipamento turístico atualmente?

ANEXO A

		GOVERNO DO ESTADO SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA			
		FNRH FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES			
PESSOA JURÍDICA:			REG. EBT:		
EMPREENDIMENTO:			TIPO:	CAT:	TELEFONE:
ENDEREÇO:		CEP:	MUNICÍPIO:		UF:
FAVOR USAR ESFEROGRÁFICA E LETRA DE FORMA - PLEASE BALL POINT AND BLOCK LETTERS:					
NOME COMPLETO - FULL NAME				TELEFONE - TELEPHONE	
PROFISSÃO - OCCUPATION	NACIONALIDADE - NATIONALITY	IDADE - AGE	SEXO - SEX		
			M <input type="text"/> <input type="text"/> F <input type="text"/> <input type="text"/>		
DOCUMENTO DE IDENTIDADE - TRAVEL DOCUMENT					
NÚMERO		TIPO		ÓRGÃO EXPEDIDOR	
NUMBER		TYPE		ISSUING COUNTRY	
RESIDÊNCIA PERMANENTE - PERMANENT ADDRESS			CIDADE, ESTADO - CITY, STATE PAÍS - COUNTRY		
ÚLTIMA PROCEDÊNCIA - ARRIVING FROM (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)					
PRÓXIMO DESTINO - NEXT DESTINATION (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)					
MOTIVO DA VIAGEM - PURPOSE OF TRIP					
TURISMO		NEGÓCIO		CONVENÇÃO	
TOURISM		BUSINESS		CONVENTION	
<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>	
				OUTRO	
				OTHER	
				<input type="text"/> <input type="text"/>	
MEIO DE TRANSPORTE - ARRIVING BY					
AVIÃO		NAVIO		AUTOMÓVEL	
PLANE		SHIP		CAR	
<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>	
				ONIBUS/TREM	
				BUS/TRAIN	
				<input type="text"/> <input type="text"/>	
ASSINATURA DO HÓSPEDE - GUEST'S SIGNATURE					
ENTRADA			SAÍDA		
DATA			DATA		
HORA			HORA		
ACOMPANHANTES		UH N°		FNRH	
<input type="text"/> <input type="text"/>					
				REGISTRO	
PARA USO DA EMBRATUR					
CÓDIGO PAÍS		CÓDIGO PROF.		CÓDIGO PROCED.	
PAÍS		PROF.		PROCED.	
<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>		<input type="text"/> <input type="text"/>	
				CÓDIGO DESTINO	
				<input type="text"/> <input type="text"/>	

NOTA: INFORMAÇÕES MÍNIMAS OBRIGATÓRIAS