

ANÁLISE DO “PRODUTO BALNEÁRIO CAMBORIÚ” A PARTIR DE SEU PARQUE HOTELEIRO

ANALYSIS OF THE “BALNEÁRIO CAMBORIÚ PRODUCT”, BASED ON ITS HOTEL NETWORK

Arno MINELLA*
Carla Andrade de Novaes dos SANTOS*
Carlos Alberto TOMELIN*
Ester TOMELIN*
Fernanda Cartezani BOCCARDO*
Ivone Selva Santos CANANI*
José Renato Canquirini MOURA+
Lizete de Oliveira CRISPIM*
Marlene BURATTO+
Norma Ernestina Klein de GONZÁLEZ*
Rodolfo Wendhausen KRAUSE*

RESUMO

O estudo, aqui apresentado, teve sua origem em pesquisa realizada no parque hoteleiro de Balneário Camboriú como trabalho da disciplina de Administração Hoteleira, do curso de mestrado em Turismo e Hotelaria da Univali. Com a análise destes dados verificou-se a gravidade da crise por que passa atualmente este balneário, o que torna urgente a determinação de ações planejadas e coordenadas para reverter este quadro. Sobre o cenário descrito, e considerando os dados levantados, foi aplicado o método do SWOT ANALYSIS e, posteriormente, feito um prognóstico para a situação atual. Finalmente, apresentou-se um plano de ações a serem implementadas, que partem dos seguintes princípios: 1. Determinação dos setores envolvidos e que deverão atuar de forma conjunta e coordenada; 2. Envolvimento destes, de forma a ser determinado os pontos que deverão ser trabalhados, em que ordem e os responsáveis pela execução; 3. Mudança do atual conceito de vendas para um conceito de marketing e, dentro deste enfoque, com acompanhamento de especialistas, fazer as abordagens para os problemas existentes e propostas de ações para sua resolução. Desta forma, o curso de mestrado espera dar injeção à discussão do problema, apresentando uma proposta, fundamentada em uma metodologia própria, que poderá conduzir a um plano de ações cronologicamente estabelecido dentro das possibilidades e objetivos a serem alcançados.

Palavras-chave: Hotelaria; Planejamento; Marketing.

ABSTRACT

The study presented here began as research carried out on the hotel network of Balneário Camboriú, as part of the work for the Hotel Administration discipline of the Masters Course in Tourism and Hospitality, at Univali. When analyzing this data, the seriousness of the crisis currently taking place at this seaside resort was corroborated. The situation requires the urgent formation of planned and coordinated action in order to reverse it. Concerning the state of affairs described and taking into consideration the data surveyed, the SWOT ANALYSIS method was applied and afterwards a diagnosis of the current situation was carried out. Finally, a plan of action based on the following principles was put forward: 1. Determining which sectors are involved, which should act in a coordinated manner; 2. Involvement of these sectors in such a way as to determinate the points to be worked on, in what order and the people responsible for carrying them out; 3. Change of the current sales concept for a marketing concept and within this approach, with the help of specialists, move towards solving existing problems and proposal of plans to resolve them. In this way, the Masters Course hopes to spark off discussion about the problem, by presenting a proposal based on an appropriate methodology, which could govern a plan of action, established chronologically within the possibilities and objectives to be targeted.

Key words: Hotel Network; Planning; Marketing.

* Mestrandos em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí.

+ Students of the Master's Degree Course in Tourism and Hospitality at University of Vale do Itajaí.

INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado de estudos efetuados a partir do levantamento de dados obtidos em pesquisa de campo, referentes ao parque hoteleiro de Balneário Camboriú.

Sobre os dados desta pesquisa e do cenário descrito, optou-se pelo uso do SWOT Analysis, o qual permitiu detectar a situação real em que se encontra a hotelaria, identificando os pontos fortes e fracos que a envolvem. Além disso, o método permitiu uma reflexão sobre as oportunidades e ameaças existentes. A opção por este método deu-se em função de que o mesmo permite organizar e correlacionar, racionalmente, os diversos fatores envolvidos, que implicam desenvolvimento do setor.

Assim, foram levantados os dados sobre taxas de ocupação, de abril a maio de 1998, e de infraestrutura, constituída por 101 unidades de hospedagem, distribuídas em todas as categorias (hotéis, motéis e pousadas), divididas em seis zonas, conforme demonstrado na Figura 1. Esta divisão geográfica do espaço urbano foi feita, considerando os critérios de proximidade do mar, centro comercial, financeiro, administrativo, pontais norte-sul, bem como o limite físico determinado pela Avenida do Estado.

Do universo de 101 estabelecimentos, foram aplicados 59 questionários explorando algumas variáveis sobre recursos humanos, infraestrutura e marketing. Em decorrência, foram elaborados um prognóstico e uma linha de ação para que, se implementada, se possa reverter o quadro atual.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO E DO PROBLEMA

2.1 Trajetória de Balneário Camboriú como destinação turística

Balneário Camboriú é um município do litoral de Santa Catarina, localizado na região sul do Brasil.

Produto "comprado" da década de 40 até o início da década de 80, não possuía preocupações com esforços e ações de marketing.

Balneário Camboriú é um município constituído por dez praias, sendo que a base do desenvolvimento foi a da praia central, com 7 km de areias brancas e finas. Considerado um balneário bem situado, agradável, bonito e com boa balneabilidade, atraiu milhares de "compradores", nessa época. Possuir um imóvel ou veranejar em Balneário Camboriú era uma questão de "status", conferida às classes média e média alta. No final dos anos 70,

INTRODUCTION

This work is the result of studies based on survey of data obtained from field research into the hotel network of Balneário Camboriú.

Concerning the data of this research and the setting described, it was decided that the SWOT Analysis method be used, which would enable the real hotel situation to be detected and the strengths and weaknesses involved to be identified. Besides which, the method would also enable the existing opportunities and threats to be analyzed. The method was chosen because it enabled the organization and correlation, in a systematic way, of the diverse factors involved in the development of the sector.

Thus, data was studied on occupation rates for the period of April to May 1998, for an infrastructure consisting of 101 accommodation units, distributed throughout all categories (hotels, Motels and guest houses), divided into seven zones as illustrated in Figure 1. This geographical division of urban space was based on the following criteria: proximity to the sea, commercial, financial and administrative center, on a north-south axis, as well as on the physical boundary determined by the *Avenida do Estado*.

For the 101 establishments, questionnaires were sent out to 59, exploring several variables regarding human resources, infrastructure and marketing. The data was analyzed according to the SWOT ANALYSIS method. Therefore, not only a diagnosis was derived, but also a plan of action, which, if implemented, could change the current situation.

2. CONTEXTUALIZATION OF THE SITUATION AND OF THE PROBLEM

2.1 The history of Balneário Camboriú as a tourism destination

Balneário Camboriú is a municipality on the coast of Santa Catarina, a state in the South of Brazil.

The product "consumed" from the 1940s up until the beginning of the 1980s wasn't concerned with marketing efforts and actions.

Balneário Camboriú is a resort consisting of 10 beaches, the central beach being the base around which development has taken place, with 7 km of fine, white sand. It is considered to be a well-situated, agreeable and pretty seaside resort, with good bathing, and due to these characteristics, it attracted millions of "consumers" during this period, when the possession of a property or spending a summer vacation in Balneário Camboriú was a matter of

infelis dos de 80, era conhecido como "a pérola do Atlântico Sul", "o maior balneário do sul do Brasil", entre outros adjetivos.

O desgaste da localidade ocorreu em consequência da falta de uma política ordenada de desenvolvimento. Atualmente, a clientela, anteriormente classe média alta, massificou-se, o que originou um achatamento de preços nos meios de hospedagem. Da mesma forma, a construção civil também foi influenciada e as edificações passaram a ser projetadas para um público de baixo poder aquisitivo.

Como consequência dessa massificação, a infra-estrutura básica deixou de atender às necessidades de um público mais exigente, o que provocou uma baixa na qualidade do produto, tendo culminado com a divulgação, no início do ano de 1998, em rede nacional, de índices intoleráveis de poluição e de problemas de infra-estrutura da principal praia do município. É sobre este cenário que se encontra o parque hoteleiro pesquisado.

2.2 Delimitação das áreas geográficas

Foram determinadas as áreas conforme já referenciado na introdução e que consistiram, geograficamente, na seguinte configuração:

"status" conferred on the upper middle and middle classes. At the end of the 1970s and beginning of the 1980s it was known as "the pearl of the South Atlantic" and the "largest seaside resort in the South of Brazil" among other descriptions.

Stress and strain on the region occurred as a result of lack of policy controlling development. The current clientele, formerly the upper middle class, consists of large numbers of tourists, which caused a slashing of prices within the hospitality industry. Similarly, civil construction was also influenced and buildings began to be designed for a public with lower buying power.

As a consequence of these large numbers of people, the basic infrastructure began to stop fulfilling the needs of a more demanding clientele, which caused a lowering in product quality, culminating in the spread at the beginning of 1988, in the national media, of intolerable levels of pollution and infrastructure problems in the main beach of the resort. This is the background to the present research.

2.2 Outline of Geographical areas

The areas were determined as outlined in the introduction, and consist of the following geographical configuration:



Figura 1. Zoneamento hoteleiro de Balneário Camboriú, segundo critério utilizado neste estudo.
Figure 1. Hotel zones of Balneário Camboriú, according to criteria used in this study.

2.3 Parque hoteleiro (base da pesquisa realizada)

O parque hoteleiro de Balneário Camboriú teve um grande crescimento com o que foi chamado de "invasão dos Argentinos", ocorrida de 1976

2.3 Hotel accommodation (basis of research)

The Hotel Accommodation of Balneário Camboriú experienced a huge growth with what was called the "invasion of the Argentineans"

até 1993. Neste período é que houve a ampliação de boa parte da rede hoteleira, bem como o aparecimento de grande número de hotéis. Pela urgência que os mesmos foram edificadas, não houve tempo para grandes planejamentos nem maiores cuidados em suas construções. Hoje, este crescimento desordenado e sem critérios vem sendo um dos problemas a serem enfrentados como uma questão de sobrevivência.

Taxas de ocupação

Pelos dados fornecidos, a taxa de ocupação é muito pequena e dificilmente dará condições de rentabilidade ao setor. A taxa média geral, conforme estes dados, é de 43,62% com permanência média de 5,81 dias. A menor taxa de ocupação, como se poderia esperar, é a da zona 6, que por estar mais distante do mar tem maior dificuldade de vendas, principalmente na baixa temporada. A faixa de preços da hotelaria como um todo variou, conforme os dados, de R\$ 34,00 a R\$ 76,00 (para apto. Double e tarifa balcão).

Recursos humanos

Efetuada uma análise dos recursos humanos da hotelaria de Balneário Camboriú, observou-se que os hotéis pesquisados absorvem 1.347 empregos diretos na alta temporada e 720 na baixa, apresentando uma redução média de 46,55%. A maior diferença ocorre nos hotéis de 90 a 120 Unidades Habitacionais, com 56,17% de redução. Quando a demanda é maior, nos feriados e finais de semana, os empresários utilizam a mão de obra diarista para suprir os serviços emergentes. Independente da sazonalidade, a faixa etária dos funcionários, empregados na prestação de serviços, concentra-se entre 27 e 29 anos, que representa a idade de maior produtividade física.

A tecnologia, característica do mundo globalizado contemporâneo, está presente nas diversas atividades econômicas. Entretanto, na hotelaria esta tecnologia é substituída em parte pelos recursos humanos, pois só eles são capazes de prestar um atendimento personalizado junto ao cliente. Um efeito multiplicador positivo na demanda é garantido pelo cliente satisfeito, cuja satisfação é propiciada pelo atendimento cortês do prestador de serviços, independente do seu grau de instrução.

Verifica-se, na rede hoteleira pesquisada, que os hotéis concentram um maior número de funcionários com primeiro e segundo graus de instrução.

which occurred between 1976 and 1993. During this period, the growth of much of the hotel network took place as well as the appearance of a large number of new hotels. Because of the urgency in constructing new buildings, there was not enough time for planned growth or to take care over their construction. Today this disorganized growth, which lacked proper criteria, is one of the problems that needs to be faced as a matter of urgency.

Occupation rates

According to the available data, occupation rates are low and are barely sufficient to maintain the profitability of the sector. The average rate, according to data, is 43.62% with an average stay of 5.81 days. The lowest rate of occupation, as would be expected, is in zone 6 which is furthest from the sea and has the greatest difficulty in selling, particularly during the low season. According to the data, the price range of accommodation in general varied from R\$ 34.00 to R\$ 76.00 (over-the-counter prices for a double-bedroom apartment).

Human resources

After an analysis of human resources in the hotel industry of Balneário Camboriú, it was observed that the hotels researched account for 1,347 direct jobs during the high season and 720 during the low season, which shows an average reduction of 46.55%. The greatest difference occurs in hotels of between 90 and 120 accommodation units, with a reduction of 56.71%. When there is higher demand, during holidays and weekends, the managers use day laborers to meet emergency demand for services. Irrespective of seasonal variation, the age range of workers employed in service peaks at between 27 and 29 years, which corresponds to the age of highest physical productivity.

Technology, a characteristic of our contemporary global world, is present in various economic activities. However, in the hotel industry this technology is partly replaced by human resources, as only they are capable of giving personal service to the client. A positive enhancing effect is guaranteed by client satisfaction, whose satisfaction is directly proportionate to the courteous attention of the service provider, independent of his level of education.

It can be seen in the hotel network researched, that the highest concentration of workers are those with primary and secondary grades of education.

Quadro 1. Escolaridade da hotelaria.
Table 1. Educational level of workers.

Número de Unidades Habitacionais (UH) <i>Number of Accommodation Units (AU)</i>	ESCOLARIDADE <i>Educational Background</i>		
	1º GRAU % <i>Elementary School %</i>	2º GRAU % <i>High School %</i>	SUPER <i>nº absoluto University No.</i>
ATÉ 30 UH <i>less than 30 AU</i>	11	5	4
31 ATÉ 60 UH <i>from 31 to 60 AU</i>	8	10	12
61 ATÉ 90 UH <i>from 61 to 90 AU</i>	5	4	10
91 ATÉ 120 UH <i>from 91 to 120 AU</i>	4	3	3
ACIMA DE 120 UH <i>more than 120 AU</i>	3	6	27
TOTAL	31	28	56
MÉDIA GERAL <i>Overall Average</i>	52,54%	47,46%	56

representados por 50,3% e 45,6%, respectivamente, enquanto os de curso superior 4,1% (quadro 1), juntamente com os bilingües (Figura 2) concentram-se nos hotéis com mais de 120 Unidades Habitacionais.

No entanto, a pesquisa não revela se o nível de escolaridade dos funcionários está relacionado com a "qualidade" do atendimento e a satisfação do cliente.

represented by 50.3% and 45.6% respectively, compared to only 4.1% with further education (Table 1), together with bilingual workers (Figure 2), which are both concentrated in hotels with more than 120 accommodation units.

However, the research does not reveal the level of education of workers in relation to "quality" of services and client satisfaction.

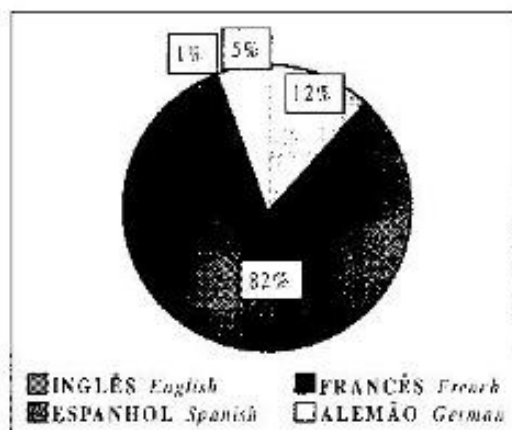


Figura 2. Segunda língua utilizada.
Figure 2. Second language utilization.

Infra estrutura

Na pesquisa da estrutura dos hotéis, considerou-se o aspecto das áreas de uso comum e das unidades habitacionais.

Com base nos dados sobre infra-estrutura hoteleira, ficou evidente a simplicidade do produto oferecido e falta de alternativas para oferecimento de serviços diferenciados.

Infrastructure

In the research into the structure of hotels, the aspect of communal areas and accommodation units is considered.

Based on the data about the hotel infrastructure, the simplicity of the product offer and the lack of alternative differentiated services were evident.

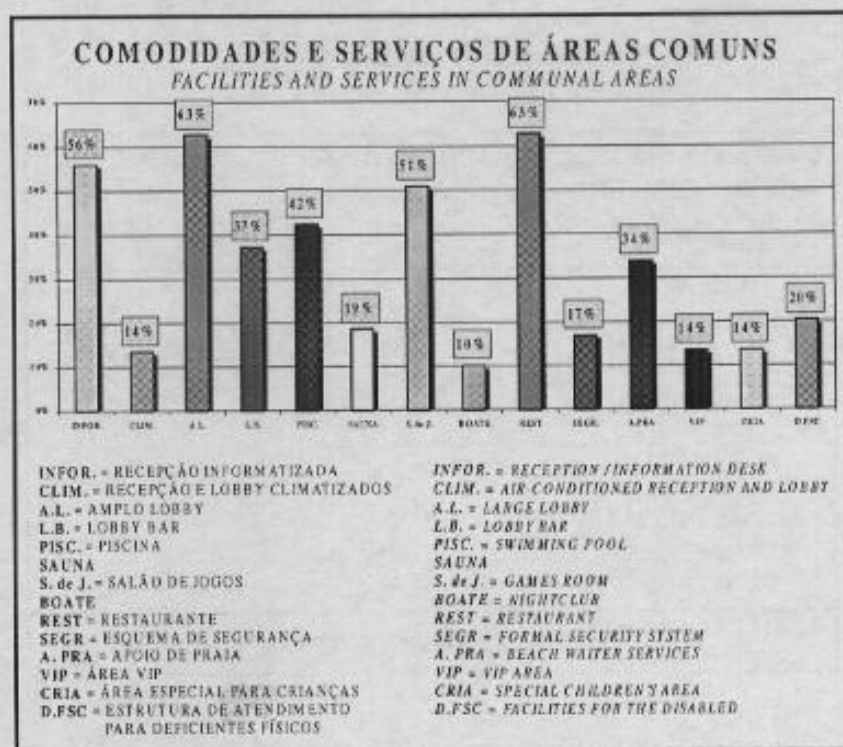


Figura 3. Comodidades e serviços de áreas comuns.
Figure 3. Facilities and services in communal areas.

Verificou-se que no quesito área comum (Figura 3), dos 59 hotéis pesquisados, somente oito (14%) dispõem de lobby climatizado. Da mesma forma, somente 14% dispõem de áreas para crianças e VIP. Instalações com capacidade para atendimento a deficientes existem em somente 20% dos hotéis. A capacidade para atendimento de eventos de todos os 59 hotéis pesquisados soma 3340 hóspedes, sendo que o hotel com a maior capacidade tem possibilidade para atendimento a 600 hóspedes. A informatização do atendimento é de 56% dos hotéis.

It can be seen that in the item of communal areas (Figure 3) only eight (14%) of the 59 hotels researched made use of an air-conditioned reception/lobby. Similarly, only 14% made use of areas for children and VIPs. Facilities for the disabled existed in only 20% of the hotels. The convention center capacity of all the 59 hotels researched totaled 3,340, the hotel with the highest capacity having room for 600 people. Fifty six percent of the hotels had computerized services.



Figura 4. Comodidades nas unidades habitacionais.
Figure 4. Facilities in the accommodation units.

Já nas Unidades Habitacionais (Figura 4), encontramos o que pode ser considerado "conforto padrão" dos hotéis de Balneário: a televisão, presente em 93% deles, sendo que 66% ligadas a cabo, satélite ou em rede de vídeo. Outro aspecto de conforto marcante é o dos aparelhos de ar condicionado e do Mini-Bar em 86% dos hotéis. As cozinhas de apoio nas Unidades Habitacionais estão presentes em 29% dos hotéis.

Marketing

Analisando os dados tabulados, verifica-se que os hotéis, caracterizados pela porcentagem nos itens promotor de vendas, investimento em mídia, mala direta, participação em eventos, existência do Departamento de Marketing, desenvolvem ações isoladas e incipientes para conquistar, manter e atrair novos clientes. A falta de segmentação de mercado, com definição de estratégias para cada um, fica evidenciada.

Os diversos hotéis pesquisados apresentam uma maneira própria de atuar no mercado, dando ênfase à distribuição e ao escoamento do seu produto, pelo promotor de vendas, representando 40,1% das ações e 59,0% pela participação em eventos. Em nenhuma das empresas entrevistadas apresentam-se intermediários, tais como grandes operadoras, que melhor viabilizem o escoamento do seu produto. Assim, verifica-se que a distribuição do produto é feita basicamente de cinco maneiras (Figura 5):

1. o hotel efetua a distribuição diretamente aos consumidores, através de mala direta (78,1%);
2. faz uso da mídia como jornais, revistas, rádio e televisão (64,6%);
3. participa de eventos, promovidos para divulgação pelo sindicato ou prefeitura (59,0%);
4. pelo promotor de vendas (40,1%);
5. opta por outras formas tais como as operadoras, agências de viagens, Internet (31,7% outros).

In accommodation units (Figure 4) we found what can be considered as the "comfort level" of hotels in Balneário Camboriú, television, present in 93% of them, being linked in 66% of cases to cable network, satellite or video network. Other important aspects of comfort are air conditioning and mini-bars, which are present in 86% of the hotels. Twenty nine percent of the hotels had kitchenettes in accommodation units.

Marketing

An analysis of the data shows that the hotels which develop planned and basic activities in order to win, keep and attract new clients are characterized by higher levels of the following: a sales promoter, media investment, direct mailing, promotion of events, and the existence of a marketing department. The lack of market segmentation with clearly defined strategies for each market was evident.

In the various hotels researched, each had their own method of operating in the market, emphasizing the distribution and flow of their product by the sales promoter, representing 40.1% of all activity and 59% through promotion of events. None of the companies interviewed had intermediaries like those of the large operators, which could improve product sales. Thus, it can be seen that product distribution is basically done in five ways (Figure 5):

1. the hotel carries out distribution directly to consumers through direct mailing (78.1%);
2. the hotel makes use of media such as newspapers, magazines, radio and television (64.6%);
3. the hotel takes part in promotional publicity events carried out by the trade union or local council (59%);
4. distribution is carried out by the sales promoter (40.1%);
5. the hotel opts for other methods such as tour operators, travel agencies or the Internet (31.7% others).



Figura 5. Instrumentos de marketing (dentro do conceito local) mais utilizados.
Figure 5. The most frequently used marketing tools (in the opinion of locals).

Quanto à existência do Departamento de Marketing, somente 15,7% dos hotéis entrevistados confirmam a existência de tal estrutura. Verificou-se, porém, pelas respostas complementares nas zonas 1, 2, 3 (onde estão localizados os melhores hotéis), que se intitula como departamento de marketing, a presença de uma pessoa para captar as vendas nos períodos de baixa estação.

3. SWOT ANALYSIS DA HOTELARIA DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ

Este estudo de SWOT ANALYSIS está baseado no cenário apresentado, na pesquisa realizada na hotelaria local, bem como, em acontecimentos de impacto sobre este panorama.

Ao efetuar uma análise do parque hoteleiro de Balneário Camboriú, foram considerados os fatores macro ambientais que o influenciam, (duplicação da BR 101, rede de telecomunicações, etc.) e os fatores micro ambientais, caracterizados pela paisagem da região e sua localização geográfica, sem desprezar os fatores sócio-econômico-culturais que o envolvem.

Com base na pesquisa e na tabulação dos dados coletados, foi desenvolvida a SWOT Analysis da oferta hoteleira de Balneário Camboriú, sendo identificados como pontos fortes e fracos, de acordo com os fatores macro e micro regionais e ambientais:

Pontos fortes

1. duplicação da BR 101, facilitando o acesso de turistas de toda a região e de outros estados emissores e tornando a viagem rápida e segura;
2. extensa rede de telecomunicações, que serve o Balneário, estabelece o conforto buscado pelos visitantes, proporcionando comunicação imediata com todas as partes do mundo;
3. imagem já estabelecida de cidade balneária dentro do contexto nacional e internacional;
4. estabilidade econômica a longo prazo, possibilitando o planejamento da viagem e do tempo de permanência do visitante;
5. beleza cênica da região, com belas e exuberantes praias, que apresentam singularidades e especificidades próprias;
6. localização privilegiada do município como pólo distribuidor das cidades turísticas da região, que oferecem festas diversas no decorrer do ano;
7. Oferta diversificada de meios de transporte aéreo, marítimo e rodoviário;
8. Ampla oferta de bares, restaurantes e lanchonetes, propiciando vida noturna ativa.

Only 15.7% of the hotels interviewed confirmed the existence of a marketing department. It was seen however, from the answers from Zones 1, 2 and 3 (where the best hotels are located) that the presence of a sales person during the low season often goes under the name of a marketing department.

3. SWOT ANALYSIS OF THE HOTEL NETWORK OF BALNEÁRIO CAMBORIÚ

The SWOT ANALYSIS study is based on the background to the research carried out on the local hotel industry, as well as on events influencing this background. In order to carry out an analysis of the hotel network of Balneário Camboriú, the macro environmental factors which influence the market were taken into account, (such as the widening of the BR101, the telecommunications network etc) and the micro environmental factors, characterized by the landscape of the region and its geographical location, without ignoring the social, economic and cultural factors surrounding it.

Based on the inquiry and on the tabulation of collected data, the SWOT analysis of the hotel offer of Balneário Camboriú was developed, being identified as strengths and weaknesses, according to macro and micro regional and environmental factors:

Strengths

1. the widening of the BR101, facilitating tourist access from the whole region and other states, making travel fast and secure;
2. the extensive telecommunications network serving the resort, which ensures the convenience sought by visitors, providing immediate communication with all parts of the world;
3. the nationally and internationally recognized image which the resort has already established;
4. the long-term economic stability, which enables visitors' journeys and length of stay to be pre-planned;
5. the stunning scenery of the region, with abundant beauty and beaches with particular attributes;
6. the privileged location of the town as a center that sends tourists to other towns of the region which offer various festivals throughout the year;
7. the availability of various means of transport - air, sea and road;
8. the ample availability of bars, restaurants and snack bars, providing an active nightlife.

Pontos fracos

1. falta de planejamento e entrosamento entre o poder público e o "trade" turístico;
2. falta de investimento público e privado no setor turístico;
3. deficiência nos serviços de fornecimento/abastecimento de água e tratamento de esgoto, bem como coleta de lixo, na alta temporada;
4. poluição da praia, que apresenta faixa estreita de areia, não comportando a demanda turística;
5. falta de elaboração de planos de marketing, integrando a oferta turística;
6. falta de mão de obra qualificada com oferta de serviços diferenciados;
7. inexistência de suporte gastronômico de qualidade;
8. pouca estrutura para organização de eventos dentro da oferta hoteleira.

Considerando os pontos fortes e fracos, evidenciados acima, identificam-se:

Oportunidades

1. existência e incremento das festas e festivais catarinenses, conhecidas e divulgadas nacional e internacionalmente;
2. existência e incremento do parque temático Beto Carreiro, como ponto de atração, favorecendo a diminuição da sazonalidade;
3. incremento e incentivo ao turismo de compras, tendo em vista as cidades do entorno;
4. incremento de atividades noturnas e de lazer, com melhoria da estrutura da oferta gastronômica;
5. definição de nichos de mercado para prestação e desenvolvimento de serviços especializados e de qualidade;
6. regulamentação da lei dos cassinos, favorecendo a demanda turística local;
7. utilização dos recursos oferecidos pela Universidade do Vale do Itajaí, que tem viabilizado a formação de mão de obra qualificada;
8. oferta de novos atrativos como, por exemplo, a construção de Marina, do teleférico e do porto para desembarque de passageiros de cruzeiros marítimos;
9. criação de um plano integrado de marketing, com divulgação e melhoria da imagem do destino turístico como um todo.

Ameaças

1. competição e concorrência com outros centros turísticos, decorrentes da baixa qualidade de nossa oferta hoteleira, gerada por inércia e comodismo de seus administradores;

Weaknesses

1. the lack of planning and integration between the government and the tourist "trade";
2. the lack of public and private investment in the tourism sector;
3. poor water supply and sewage treatment services, as well as a poor garbage collection service during the high season;
4. pollution of the beach, which has a narrow strip of the sand and cannot accommodate the huge number of tourists;
5. the lack of formal marketing plans which integrate aspects of the tourism offer;
6. the lack of a qualified labor-force offering various services;
7. non-existence of quality gastronomical support;
8. little structure for the organization of events within the hotel offer.

Considering the strengths and weaknesses outlined above, the following can be identified:

Opportunities

1. the existence and growth of fairs and festivals of Santa Catarina, which are known and publicized both nationally and internationally;
2. the existence and growth of Beto Carrero Theme Park as a tourist attraction, favoring the reduction of seasonal variation;
3. the growth and encouragement of shopping tourism, bearing in mind the nearby towns;
4. growth of nighttime and leisure activities such as the improvement of the gastronomic supply structure;
5. defining market niches for the provision and development of specialized quality services;
6. regulation of casino laws favoring the demands of tourism in the area;
7. utilization of resources offered by the University of Vale do Itajaí, which has been enabling training of a qualified workforce;
8. the supply of new attractions such as the construction of a marina, a cable car and a port for the disembarking of cruise ship passengers;
9. creation of an integrated marketing plan, with publicity and improvement of the image of the tourist destination as a whole.

Threats

1. competition with other tourism centers, as a result of the poor quality of the hotel supply in the town, caused by the inertia and complacency of its managers;

2. falta de definição do produto ofertado e do público-alvo que se pretende atingir;
3. existência de casas de excursão, de imóveis de aluguel para temporada sem regulamentação, caracterizando diminuição da demanda hoteleira;
4. desemprego conjuntural, ocasionado pela sazonalidade;
5. divulgação pela mídia dos pontos fracos, ocasionando marketing negativo;
6. estabilização da economia a curto prazo, gerando recessão e desemprego.

4. PROGNÓSTICO COM BASE NO SWOT ANALYSIS E DEMAIS DADOS

Como resultado desta análise, apoiado em dados da pesquisa aplicada no parque hoteleiro de Balneário Camboriú e a partir da aplicação do método da SWOT ANALYSIS, definiram-se algumas propostas para a melhoria da situação atual.

Na discussão mais aprofundada sobre o tema, percebeu-se a necessidade de um estudo mais amplo de todos os componentes, caracterizando um quadro a ser alterado dentro de diretrizes de marketing, com esforços conjugados de todas as partes interessadas. É urgente a conscientização da elite econômica e empresarial da cidade para os grandes riscos que a forma independente e descoordenada de atuação, para venda do "produto Balneário Camboriú", tem sido utilizada. Esta atitude está superada e resultou em grandes malefícios a todos os segmentos envolvidos. A partir da constatação de taxas de ocupação abaixo da possibilidade de manutenção e da existência do parque hoteleiro já envelhecido e descapitalizado, percebe-se a urgência na tomada de decisões na direção escolhida pelos envolvidos e conjugação de esforços para atingi-los.

É importante pensar na hotelaria de Balneário como um dos componentes deste produto que, de forma isolada, não conseguirá reverter o quadro que se apresenta no momento. Se a definição do produto é de um Balneário (neste caso assumido até no nome), é imprescindível a sua balneabilidade, seja quanto à qualidade das suas águas, seja na faixa de areia e do sol à disposição do público consumidor.

A duplicação da BR 101, que a primeira vista parece ser a redenção de épocas difíceis, quando analisada com mais profundidade, mostra também um risco potencial ao possibilitar o surgimento de novas destinações concorrentes e sem tantos problemas ambientais e de infra-estrutura.

Que se deve então fazer?

Para esta pergunta não se deve tentar colocar respostas pontuais dentro de uma

2. lack of clear definition of the product on offer and of a clearly defined clientele;
3. the existence of dormitory-style accommodation without proper regulation, leading to a reduction in hotel demands;
4. unemployment caused by the state of the economy and made worse by seasonal variation;
5. media broadcasting of weakness, bringing negative publicity;
6. stabilization of the economy in the short term, generating recession and unemployment.

4. FORECAST BASED ON SWOT ANALYSIS AND OTHER DATA

As a result of this analysis, based on research data applied to the hotel network of Balneário Camboriú and using the application of a SWOT Analysis, several proposals were put forward for the improvement of the current situation.

After a careful discussion on the subject, the need of a wider study of all the factors was perceived, forming a picture to be changed within the directives of marketing, with the joint efforts of all parties involved. It is urgent that the economic and business elite of the town be made aware of the risks of independent and uncoordinated action in the sale of the "Balneário Camboriú" product. This kind of attitude is considered outdated and results in great harm to all the sectors involved. Based on the observation that occupation rates are below the levels required to maintain the existence of the hotel supply, which is already old and lacking in funds, it is urgent that decisions are made by all those involved, and a joint effort made to carry them out.

It is important to think of the resort hotel industry as one of the components of this product, which on its own cannot reverse the current picture. If the product is defined as a resort (in this case taking even the name, since Balneário means seaside), its bathing quality is essential, particularly with regard to the quality of its water, the strip of sand and sunshine.

The widening of the BR 101, which at first sight seems to be the solution for the majority of problems shows, when analyzed in greater depth, the potential risk of enabling new competing destinations to emerge, which may have less environmental and infrastructural problems.

What should be done then?

We should not try to give specific answers to this question within a framework of individual

operacionalização de ações individuais e des-coordenadas, mas sim criar linhas gerais dentro de uma visão estratégica de marketing, que harmonize todas as potencialidades de Balneário, como um produto que será facilmente entendido pelo consumidor alvo e comprado pelo mesmo.

Aqui começam as diferenças em relação ao que vem sendo feito até hoje. Não se deverá mais falar em esforços de venda e sim, definir um produto a ser comprado por um público alvo perfeitamente identificado, que encontrará neste produto características que estão em perfeita harmonia com seus desejos. Quando se analisam as planilhas de preços, juntamente com as de serviços oferecidos pelos hotéis da cidade, são verificados preços baixos com poucos serviços e estruturas de conforto, o que parece ter sido uma tentativa de concorrer diretamente com casas de excursão e imóveis particulares. O alto número de hotéis, que não mais possuem *lobby's* por terem alugado seus espaços para lojinhas, é muito grande e indica a prática desta atitude. Neste tipo de ação está refletido o distanciamento dos conceitos de marketing, pois o recomendado para a concorrência seria o oferecimento de serviços diferenciados e voltados a um determinado público previamente definido. Também está comprovada, nos dados tabulados, esta desassociação com o marketing, quando se constata que somente dois hotéis possuem esse departamento.

Quais as diretrizes a serem utilizadas?

A primeira, e principal diretriz, é a utilização de uma política de marketing para Balneário Camboriú. É de grande importância a modificação do uso de um conceito de vendas para um conceito de marketing. O diferencial entre um e outro conceito é muito grande e demonstra o desenvolvimento de uma política de ações organizadas e coordenadas.

Dentro desta política, deverão ser levantados os tipos de público que frequentam Balneário Camboriú, para cada uma das épocas do ano. Para a definição deste público devem considerar-se as planilhas de conforto oferecidas pelos hotéis, onde fica constatado que o público possível para o parque hoteleiro existente é o das classes C e D. Dentro destes segmentos poder-se-á trabalhar em diferentes épocas do ano com público jovem, famílias e o da melhor idade. Deverá ser definido um calendário a ser seguido, em conjunto, por todo o *Trade* turístico, para cada época do ano e o respectivo público a ser atendido em cada uma destas épocas.

Quais os componentes do produto a serem considerados?

Neste ponto devem ser considerados todos os pontos que potencialmente oferecem oportunidades

and uncoordinated activities, but rather create guidelines within a strategic marketing vision, which puts together all the resorts' potential selling points as a specific product that can be easily recognized by the target consumer and purchased on that basis.

This is where we see differences between how things have been done in the past, and how they are done today. We should no longer speak about sales efforts, but rather, define a product to be purchased by an accurately defined target clientele, who will find that all the characteristics in the product correspond precisely to their demands. When price charts are analyzed together with the services offered by the town's hotels, it can be seen that there are low prices with few services and comfort facilities, in what seems to be an attempt to compete directly with the renting of holiday apartments and private properties. An example of this attitude in practice is the high number of hotels without a lobby, having rented this space to shops. Activities of this type highlight the lack of marketing concepts, since the recommended practice for competing would be to offer differentiated services geared towards a pre-defined clientele. The data showed that only two of the hotels surveyed had a marketing department.

What directives are called for?

The first and most important directive is the implementation of a marketing policy for Balneário Camboriú. It is important that a sales concept be exchanged for a marketing concept. There is a huge difference between the two concepts, which highlights the development of a policy of organized and coordinated activities.

Within this policy, the type of public that visits Balneário Camboriú needs to be surveyed for each period of the year. In order to define this public it is necessary to take into consideration the facilities offered by hotels, where it was shown that the potential clientele of the existing hotel network is of social groups C and D. Within these groups, hotels may work at different times of the year with a younger clientele, families or senior citizens. A calendar should be drawn up to be followed by the whole tourist trade, showing the respective clientele to be catered for during each period of the year.

Which aspects of the product should be taken into consideration?

All the aspects that offer potential opportunities should be taken into consideration and

e usá-los de forma ordenada e objetiva dentro do produto, por estarem colocados em função do público a ser atingido. Assim, para uma época de compra por um público da "melhor idade", seriam oferecidas possibilidades de restaurantes com comidas especiais, casas de espetáculos com programas adequados aos interesses dessa faixa etária e ainda programas de lazer desenvolvidos na praia. Verifica-se, dentro das oportunidades, um potencial em Balneário no que diz respeito à vida noturna e quanto ao número de restaurantes.

Quanto à estrutura oferecida, as ofertas de atrações para as atividades noturnas é grande e pode ser usada como um importante componente do produto pretendido, se corretamente dirigida a um público específico e com um amplo e adequado planejamento.

No item restaurantes existe uma grande possibilidade de somar ao produto a Via Gastronômica, com potencial de atrair público regional nos finais de semana e ser um diferencial para os turistas. A Via Gastronômica poderá ser revista dentro de uma estratégia mercadológica com a criação de um *mix* de produtos voltados para um público familiar regional e também ser oferecidos aos visitantes interessados em conhecer e desfrutar das iguarias típicas do litoral Atlântico.

Um aspecto da estrutura de Balneário Camboriú, que já teve muita importância como componente deste produto e hoje passa por uma grave crise, é o do comércio. A localidade já foi um pólo comercial de grande diferencial com lojas apresentando vários tipos de grife. Este comércio, atualmente, se popularizou de forma muito acentuada com a proliferação das lojas tipo "tudo por R\$ 1,99" ou "tudo por R\$ 1,00". A regulamentação e ordenação do comércio é um fator de grande importância, que pode ser utilizado como atrativo e precisa ser discutido com urgência. Outro setor do comércio de grande importância e em ascensão é o de móveis, com lojas de grande porte e variedades de produtos. Esta estrutura comercial poderá ser um componente importante dentro do novo produto pretendido.

Atrativo para uso imediato dentro deste desenvolvimento de produto são as praias que fazem parte do município. Estas praias poderiam ter públicos definidos e ações voltadas ao atendimento destes. Assim, a oferta estaria mais próxima das necessidades de cada segmento de turismo pretendido e estes teriam a percepção de maior qualidade do que lhes é oferecido.

Finalmente, como componente de maior relevância por suas características de beleza e por ser o ponto central do produto, a recuperação da balneabilidade de Balneário Camboriú é fundamental para a renovação do produto e também, nesta linha, a ampliação da faixa de areia com possibilidade de

used in an ordered and objective way, as part of the product to be purchased by the target public. Thus, during a period with higher numbers of senior citizens, the tourism industry should offer restaurants with special foods, entertainment with programs that suit the interests of this age group, and even leisure activities on the beach. The potential of the resort concerning nightlife and the number of restaurants can be seen within these opportunities.

As for the available structure, there are a large number of nightlife attractions that could be used as a key component of the intended product, if they are correctly targeted at a specific sector of the public, with careful and appropriate planning.

Concerning the restaurants component, there is a great opportunity to add the idea of the "Gastronomic Way" to the product, with the potential to attract a regional public at weekends as well as to create a differentiating factor for tourists. The "Gastronomic Way" could be viewed as a marketing strategy, with the creation of a marketing mix geared towards a regional family public, while also being offered to tourists interested in discovering and enjoying the delicacies typical of the Atlantic coast.

One aspect of the structure of Balneário Camboriú which is already important as a component of the tourist product, and which is today suffering a crisis, is commerce. The locality was a commercial center of distinction in the past, with designer label shops. This commerce is currently becoming too mass market orientated, with a proliferation of the "everything for R\$ 1.99" or "everything for R\$ 1.00" type of shop. The regulation and structuring of business is an important factor which could be used as tourist attraction and which urgently needs to be discussed. Another important growing commercial sector is the furniture business, which has large shops selling a variety of products. This structure could be an important component of the new planned product.

Attractions that can be used immediately within this product development are the beaches, which form part of the town. These beaches could have a target public and facilities to cater for them. In this way, the offer would be closer to the needs of each sector of tourism and would be of better quality than those currently on offer.

Finally, as a highly relevant factor for its scenic characteristics, the improvement of Balneário Camboriú as a seaside resort is fundamental to the renewal of the product and also, along the same lines, the enlargement

reestruturação da orla marítima. Juntamente com os poucos serviços oferecidos pela rede hoteleira bem como sua estrutura de conforto simples, a imagem ora existente de Balneário é de uma destinação decadente. Esta imagem foi criada, principalmente, em função da divulgação dos dados de poluição das águas da praia que começou a ser feita em 1982. Aqui se pode perceber a desarticulação dos componentes do *trade* e da pequena atuação do poder público na resolução do problema. Quando aconteceram as denúncias, em fevereiro do corrente ano, novamente, ao invés de se tentar uma mobilização para resolução do problema, acreditou-se em uma rede de conspiração interessada em acabar com a imagem de Balneário Camboriú.

Com a balneabilidade da praia central recuperada (realmente recuperada) e os demais componentes bem organizados, em função de um público e com ações conjuntas definidas dentro de um calendário anual, será possível atingir resultados dentro de médio prazo.

Quais os segmentos envolvidos e sua linha de atuação?

Este é um dos pontos fundamentais a ser resolvido, pois somente com todas as partes interessadas envolvidas e motivadas é que se terá possibilidade de enfrentar as dificuldades. Na própria aplicação da pesquisa, pode-se perceber esta dificuldade quando parte significativa dos hotéis recusou-se a responder os questionários, alegando que *isto não irá levar a nada*. Na inconsistência de determinados dados fornecidos, percebe-se também a forma amadorística como é administrada boa parte dos hotéis da região. É urgente o uso das estruturas associativas já existentes, juntamente com o poder público e Universidade para mobilização e busca de soluções viáveis, dentro de cronogramas independentes de alternâncias políticas. O uso de estruturas já organizadas como Intersindical, CDL, Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, bem como da Prefeitura Municipal, Universidade (Univali) entre outras organizações, tem que ser intensiva e dever-se-á cobrar o engajamento formal de todos no processo, independente de interesses de dirigentes dos organismos. Para que se possa ter esta força é fundamental a mobilização da opinião pública, que deverá ser conscientizada, como primeira ação deste colegiado.

5. AÇÕES PROPOSTAS

Quadro das propostas em ordem cronológica

1. deverá ser feita, inicialmente, a determinação de todos os segmentos representativos

of the strip of sand with a possible restructuring of the seafront. Together with the lack of services offered by the hotel supply, and its simple facilities structure, the image that now exists of Balneário Camboriú is of a down-market destination. This image was created mainly as a result of the leaking out of information about beach water, which began in 1982. There is an evident lack of integration between the different sectors of the industry and a lack of governmental action in solving the problem. When the reports again became widespread in February of this year, the trade believed in a conspiracy network, which was trying to destroy the image of Balneário Camboriú, instead of trying a mobilization to solve the problem.

With the bathing of the central beach properly restored and the other components well organized according to public demand and with coordinated actions defined within an annual calendar, results could be seen in the medium term.

What sectors are involved and what actions should they take?

This is one of the fundamental points to be resolved, and only then, with all the interested parties being involved and motivated would it be possible to tackle the problems. During the carrying out of the research, a problem was noticed in the hotel representatives refusal to respond to the questionnaires, claiming that *"this won't solve anything"*. The amateur nature of the majority of hotels in the region can also be seen in the inconsistency of certain data provided. It is vital that the existing associations, together with public pressure, and the university, be used to mobilize and search for viable solutions, within independent timetables and alternative policies. Intensive use should be made of the existing structures like the Shop Owners Association (CDL), the Trade Union of Hotels, Bars, Restaurants and similar organizations, as well as the local council, and the university (Univali - University of Vale do Itajaí), and everybody involved must be fully committed to the process, regardless of the personal interests of the organizations. In order to gain this strength, it is fundamental to increase public awareness as a first step in this organizational network.

5. PROPOSED ACTION

Table of proposals in chronological order

1. initially, all representative segments must be determined, with development interests of

e com interesses no desenvolvimento das propostas para a discussão do novo modelo mercadológico a ser adotado;

2. levantamento feito por especialistas, de atitudes a serem tomadas na modificação da concepção de venda para a concepção de marketing. Dentro deste levantamento deverá ficar delimitada uma proposta do "produto Balneário Camboriú";

3. discussão com os segmentos envolvidos para definição de um calendário considerando as possibilidades de público alvo versus época do ano versus "produto Balneário Camboriú";

4. determinação de ações frente aos seguintes pontos:

- **Balneabilidade** - estudo sobre a possibilidade de redimensionamento da faixa de areia e a despoluição definitiva das águas da praia;

- **BR 101** - discutir e levantar os aspectos impactantes, decorrentes da duplicação da BR 101, propondo atitudes que resultem em efeitos positivos desta nova realidade;

- **Parque hoteleiro** - definir a estrutura e serviços prestados, que estejam de acordo com a época e o público disponível;

- **Estrutura de alimentação** - diversidade, público alvo e promoções e adaptações para épocas definidas no calendário;

- **Comércio** - definir uma política para instalações de lojas comerciais quanto a áreas mínimas exigidas e a padrões de exposições dos produtos, bem como o tipo de comércio;

- **Estrutura de lazer** - determinar a oferta de lazer na região e definir o seu uso como fonte de captação e de aumento da permanência do público na cidade;

- **Sinalização** - definir um padrão de sinalização para o Balneário e os demais municípios da região e efetivar sua implantação;

- **Infra-estrutura** - definir infra-estrutura mínima necessária para um bom atendimento, no que se relaciona ao fornecimento de energia elétrica, água/esgoto, sistema viário e de estacionamento. Este segmento deverá ter um levantamento cronológico das demandas e da forma de atendimento das mesmas;

- **Segurança e saúde** - definir o padrão de segurança pública e de atendimento de saúde a turistas, compatível com o calendário pretendido e tipo de público em cada época;

- **Treinamento da mão de obra** - dentro da perspectiva de implantação de serviços de qualidade, deverá ser definido um padrão de treinamento mínimo para toda a mão de obra envolvida no setor.

discussion proposals for a new market model to be adopted;

2. A survey carried out by specialists on the position to be adopted in the exchanging of the sales concept for a marketing concept. Within this survey, a proposal for the "Balneário Camboriú product" must be outlined;

3. Discussion with all sectors involved, to outline a calendar, taking into consideration the target public versus the time of the year versus the "Balneário Camboriú product";

4. Action to be carried out in the following areas:

- **Seawater and sand quality** - study the possibility of re-shaping the strip of sand and the definitive de-pollution of seawater;

- **BR 101** - discuss the impacts arising from the widening of the BR 101 into a dual carriage-way, and suggest what position should be taken as a result of its positive effects;

- **Hotel network** - define the structure of services offered, which should correspond to the time of year and the available public;

- **Catering structure** - ensure diversity, target public and special promotions adapted for each period of the year defined in the calendar;

- **Commerce** - Outline a policy for the installation of shops, with regard to minimum area required and standards for the display of products, as well as the type of business;

- **Leisure structure** - outline the leisure supply of the region and define its use as a source of income and as a way to increase the length of stay of the public in the resort;

- **Road signs** - define standards for road signs for the resort and the other towns of the region, and ensure they are carried out;

- **Infrastructure** - define the minimum infrastructure required for adequate electricity, water, sewage, roads and parking facilities. The requirements of the sector must be studied based on chronological demand and the means of fulfilling these demands;

- **Health and Security** - define standards for public security, paying particular attention to tourists' health, according to the proposed calendar and type of public targeted for each period;

- **Training of workforce** - define a minimum standard of training for all workforce involved in the sector, within a framework of provision of quality services.

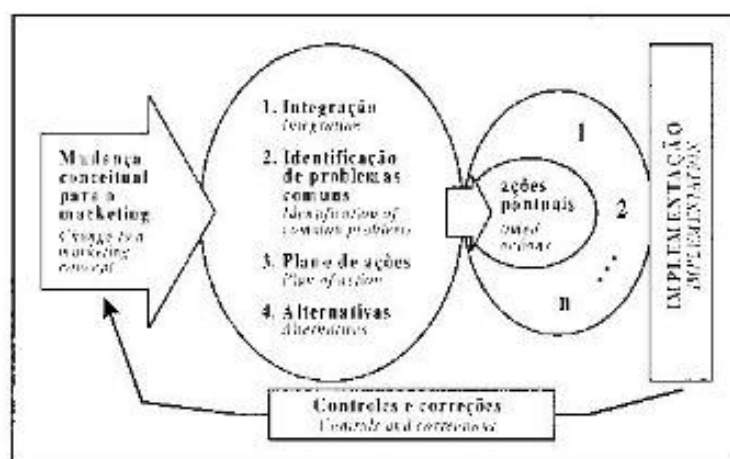


Figura 6. Modelo de abordagem para criação de um plano estratégico de ação.

Figure 6. Approach model for the creation of strategic plan of action.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que ações isoladas e dispersas não irão conseguir reverter o desgaste do "produto Balneário Camboriú". Faz-se urgente esta conscientização para que não mais se percam tempo e recursos de forma descoordenadas e sem um objetivo determinado. Os objetivos deverão ser definidos, segundo um conceito de marketing como a definição de um produto a ser comprado e por quem. Para a mobilização inicial seria possível contar com a abertura de um grande Fórum coordenado pela Universidade e que envolvesse todos os setores apontados. Para este Fórum deveriam ser determinados assuntos de interesse de todos os envolvidos e participação de especialistas para cada um dos temas.

O resultado final de todos estes esforços deverá ser um cronograma de ações com definição de prazos e responsabilidades de todos os envolvidos. Para cada ação proposta, deverá ser definida nominal e descritivamente a participação de cada setor, como operador ou fiscalizador da mesma. Este comprometimento deverá ser formal, documental e, se possível, legal (por lei votada junto à câmara de vereadores).

6. FINAL CONSIDERATIONS

It can be seen that isolated and dispersed actions will not be able to reverse the deterioration of the "Balneário Camboriú product". It is vital to be aware of this fact in order to stop viewing time and resources in an uncoordinated way, without clearly defined objectives. The objectives must be defined according to a marketing concept which defines the product to be sold and to whom it is to be sold. The initial mobilization could rely on the opening of a major Conference coordinated by the University, which would involve all the sectors highlighted. During this Conference, subjects of interest to all those involved would be discussed, with specialists taking part in each of the themes highlighted.

The final result of all these efforts would be a timetable of activities with clearly defined time periods and responsibilities of all those involved. The participation of each sector must be outlined and described for each activity planned, with the person responsible for carrying it out or supervising it. This undertaking must be formal, put in writing and, if possible, legalized (by a law agreed upon together with the town council).